VINCENT BERTHELOT

LES SIX PILIERS DE LA COOPÉ-RATION

DANS LA PEAU D'UN PILOTE DE CHASSE, CONSTRUISEZ UNE NOUVELLE MÉTHODE DE TRAVAIL

DUNOD

VINCENT BERTHELOT

LES SIX PILIERS DE LA COOPÉ-RATION

DANS LA PEAU D'UN PILOTE DE CHASSE, CONSTRUISEZ UNE NOUVELLE MÉTHODE DE TRAVAIL

PRÉFACE DE L'AMIRAL PIERRE VANDIER,
MAJOR GÉNÉRAL DES ARMÉES

DUNOD

Éditorial : Innocentia Agbe et Églantine Assez

Couverture : Studio Dunod (Nicolas Wiel)

En couverture : © Vitaly Ilyasov/Shutterstock

Réalisation des graphiques et schémas : Thomas Bouyeron

© Dunod, 2023
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-086304-4

Ce document numérique a été réalisé par PCA

En souvenir de Flav, mon ami.

Table

Couverture

Page de titre

Copyright

Dédicace

Préface

Introduction

Chapitre 1. Les valeurs de la coopération de haute intensité

- Du contrat moral
- Mise en situation – Baptême du feu
- Analyse de la situation et résolution
- Mettre en place les valeurs 3-CO

Chapitre 2. La conscience

- Pleinement conscient, pleinement présent, pleinement disponible
- Mise en situation – Rififi au dojo
- Analyse de la situation et résolution

Chapitre 3. L'envie

Au-delà de la simple motivation

Mise en situation – Coup de chaleur en Afrique noire

Analyse de la situation et résolution

Chapitre 4. La confiance

L'interaction de confiance

Mise en situation – Vertiges en Atlantique

Analyse de la situation et résolution

Définir son triangle de confiance

Chapitre 5. L'énergie

L'énergie individuelle et collective

Mise en situation – Mission impossible

Analyse de la situation et résolution

Chapitre 6. La communication

Un effort pour un effet

Mise en situation – Une mission peut en cacher une autre…

Analyse de la situation et résolution

Chapitre 7. L'enseignement

La capacité à dégager des enseignements

Mise en situation – Réunion sous tension

Analyse de la situation et résolution

Conclusion

Postface

Préface

« Miroir, 15, Rocky[1] »

Voilà ce que j’ai annoncé sur la fréquence à chacun de mes appontages. De jour comme de nuit, au premier comme au dernier, jeune pilote comme commandant de flottille.

Trente secondes après cette annonce, la crosse du Rafale tape le pont du porte-avions, dans la zone des « brins », si le tandem pilote-officier d’appontage a bien travaillé. Contrairement à une piste sur terre de presque trois kilomètres, celle du porte-avions ne fait que deux cents mètres. Pour s’arrêter, on ne peut pas freiner. Il faut qu’un crochet situé à l’arrière de l’avion, dix mètres derrière le siège du pilote, accroche l’un des trois câbles d’acier, les brins, qui traversent le pont. À sa vitesse d’approche, la crosse les survole en un tiers de seconde.

Que ce soit après un simple vol d’entraînement ou au terme de six heures d’une mission de combat en territoire ennemi, c’est le signal du dépassement de soi, de la lutte contre la fatigue, contre la peur, contre le doute, contre ses propres limites. C’est la rigueur « jusqu’au bout ».

Au-delà d’un exercice de haute voltige avec soi-même, apponter est aussi un remarquable travail d’équipe. Poser les quinze tonnes du Rafale Marine lancé à 300 km/h vers les quarante-deux mille tonnes du porte-avions, cela relève de l’horlogerie fine. Que ce soit pour l’avion ou le

navire, les vitesses doivent être réglées au nœud près, les caps au degré près, l'altitude au pied près, le rendez-vous à la seconde près.

« Miroir, 15, Rocky »

Cette phrase est donc aussi le signal de la confiance. Celle que l'on accorde, autant qu'on la reçoit, de l'officier d'appontage qui devra guider sans hésitation l'avion dans la bonne trajectoire, de l'atomicien qui fournira la vapeur nécessaire pour atteindre la bonne vitesse, du barreur, du mécanicien, du radariste… Sur le Charles de Gaulle, ils sont près de deux mille puissamment unis par ce lien de confiance.

Quand la crosse prend dans les brins, c'est une victoire collective, preuve à chaque occasion que la force de l'équipage dépasse de loin la somme des intelligences individuelles.

Dans cet ouvrage, le capitaine de corvette Berthelot partage son expérience. De ses premières heures de vol sur CAP10 au commandement de l'escadrille 57S, il a connu un beau parcours au sein de l'aéronautique navale.

Les valeurs qu'il décrit sont celles de la chasse embarquée, de l'aéronavale, de la Marine, mais aussi de toute organisation qui combat, c'est-à-dire qui affronte l'incertitude, l'imprévu, qui cherche des solutions et refuse d'abandonner.

Puisse cet ouvrage inspirer celles et ceux qui travaillent à remporter en équipe de grandes comme de petites victoires.

Amiral Pierre Vandier, Major général des Armées

1. Annonce réglementaire du pilote qui arrive en phase d’appontage : indicatif, pétrole restant et bonne vision du système d’aide à l’appontage.

Introduction

Je m’appelle Ponch. Ponch, c’est mon nom de guerre. Chaque pilote de combat en possède un, discrétion en opération oblige. Ces sobriquets-là, vous ne les choisissez pas, ils vous sont attribués par vos pairs. Pour ma part, cela fait vingt et un ans que je porte le mien. À tel point que personne ici ne m’appelle plus par mon prénom. À tel point qu’aucun des jeunes pilotes ne connaît l’origine de mon surnom : le « Poncherello » de *Chips*[1] n’est pas de leur génération…

Au moment où paraîtra cet ouvrage, j’aurai passé la moitié de ma vie au sein de l’aéronautique navale. Une institution que je serai sur le point de quitter. Pourquoi ? Parce que tout leader est voué à être remplacé un jour : place aux jeunes ! Je partirai heureux, avec le sentiment du devoir accompli, celui d’avoir inspiré et transmis. N’est-ce pas la seule chose qui compte finalement ?

Pilote de chasse sur porte-avions, j’ai à mon actif des milliers d’heures de vol, des centaines d’appontages et des dizaines de missions de combat. J’ai formé de très nombreux pilotes, dont une trentaine de leaders au sein du groupe aérien embarqué. Mais peu importent les chiffres, car on pourra toujours leur faire dire ce qu’on veut…

En 2002, sans aucune expérience aéronautique, j’ai tenté la sélection des pilotes de l’Aéro. J’en ai rêvé, j’ai osé – *rien à perdre, tout à gagner* – et

c’est passé : tour à tour, je suis devenu équipier opérationnel, sous-chef de patrouille, chef de patrouille, chef de mission, commandant des opérations, commandant d’unité… Durant toutes ces années, j’ai mis du cœur à l’ouvrage, et mes tripes sur la table. Question de tempérament. Question d’éducation.

Cela n’a pas été un long fleuve tranquille, loin de là ! J’ai essayé et commis des erreurs. J’ai réessayé et me suis entraîné dur, encore et encore. Alors j’ai réussi et réalisé des choses d’envergure, en menant à bien des missions complexes dans des machines qui emmènent leur opérateur aux limites de l’humain. J’en suis fier. Mais humblement. Car je n’ai pas le monopole de la performance. Aucunement.

Si l’on regarde les choses avec attention, mon quotidien n’est que le reflet des problématiques rencontrées par les cadres en entreprise, un miroir grossissant de notre société, hyperconnectée, où urgence et immédiateté font loi ; où la charge cognitive est exacerbée et la compétition acharnée. Oui, en ce sens, le travailleur post-moderne, quel que soit son domaine d’activité, est comme un commandant d’aéronef évoluant en zone contestée !

Pour ma part, si j’ai perduré dans la chasse embarquée, ce n’est pas seulement grâce à mon opiniâtreté. C’est d’abord parce que mon institution aura toujours été une bonne mère, avec une seule et même règle de vie : donner beaucoup et recevoir plus encore, une ligne simple qui vous fait aimer le goût de l’effort et vous lever chaque matin avec envie.

Si j’ai duré toutes ces années aux commandes d’avions à réaction, c’est aussi grâce à mes instructeurs – Lulu, Rir, Largo, Crouz, Desbois… – qui m’ont montré la voie avec exigence et bienveillance, deux valeurs ô combien complémentaires, en me laissant à chaque étape de ma progression toujours un peu plus d’autonomie. Merci mes amis.

Au sein de notre groupe, nous avons coutume de dire qu'il n'y a pas de bons pilotes mais qu'il n'y a que de vieux pilotes. À la fois par humilité, parce que dans notre environnement, en manquer peut tuer, mais aussi et surtout parce que les jeunes apprentis apprennent toujours des vieux sages, ces derniers n'ayant jamais oublié qu'un jour ils ont été à la place de ceux qu'on instruit. Ce compagnonnage continu à l'intérieur d'une marine faite de règles explicites et de valeurs partagées, offre à chaque membre d'équipage une grande capacité d'expression et d'évolution ; en somme, une grande liberté dans un cadre pourtant strictement défini, paradoxe des armées s'il en est. Autrement dit, en favorisant la cohésion du groupe et l'épanouissement de chacun en son sein, ce type de système crée les bases de l'entreprise apprenante et résiliente. Il construit les fondations des organisations performantes dans la durée.

Cependant, aucun système n'est parfait. À l'instar d'un certain nombre d'autres organisations évoluant dans des environnements tout aussi complexes, la chasse embarquée, cette grande Dame centenaire encore très agile, pourrait parfois être qualifiée de… trop discrète. Presque secrète. Effectivement, un peu comme dans un village gaulois, elle aurait tendance à ne transmettre ses compétences opérationnelles les plus riches qu'au travers d'une espèce de « bouche-à-oreille druidique », seulement réservée à une poignée d'initiés ; dans notre cas, les pilotes de combat du groupe aérien embarqué.

Évidemment, je ne vous parle pas ici de compétences techniques ou tactiques, bien heureusement, celles-ci sont toutes écrites ; gravées dans le marbre pour certaines, elles n'auraient de toute façon pas leur place dans cet ouvrage (d'ailleurs, si nous devions superposer l'ensemble de nos documentations et doctrines d'emploi, la tour ainsi formée viendrait crever le plafond : vive le numérique !).

Non, je vous parle de toutes ces qualités à la base du travail en équipe – des compétences émotionnelles, interpersonnelles, non techniques –

aujourd'hui tant évoquées dans le monde de l'entreprise et pourtant si mal partagées ; des *soft skills* susceptibles de transformer chacun d'entre nous en un collaborateur ou un leader de confiance mais malheureusement jamais réellement enseignées. Car, depuis notre plus jeune âge, on nous explique ce qu'il faut atteindre mais pas vraiment de quelle façon et on nous enseigne de très nombreuses matières avant même de nous avoir inculqué la meilleure manière d'interagir avec nos semblables…

Pourtant, s'il est indéniable que le savoir-faire seul suffira rarement, il est tout aussi certain que le savoir-être, lui, pourra faire la différence le jour J. C'est pour cette raison qu'il doit devenir un prérequis à toute mission ; il y a donc un véritable état d'esprit à développer pour chaque projet, et c'est l'objet de l'humble témoignage que vous avez désormais entre les mains. Car, durant toute ma carrière, j'ai observé, analysé et participé activement à la transmission des savoirs entre les générations de pilotes marins. J'en ai été l'acteur mais aussi le scribe : j'ai pris des notes et rempli des carnets entiers d'anecdotes et de moments de vie.

Dernièrement, comme pour clore ce premier chapitre de ma vie professionnelle, j'en ai synthétisé les pensées et les idées. Aujourd'hui, je suis très heureux de pouvoir vous proposer ma vision du travail en équipe, au travers d'une méthode de coopération qui s'articule autour de trois valeurs essentielles, que j'ai nommées les « 3-CO » pour co-responsabilité, co-protection et co-construction (chapitre 1). Je vous ouvre également ma boîte à outils des compétences humaines qui me semblent indispensables à la construction des échanges et des interactions entre collaborateurs, des notions fondamentales qui vous permettront d'incarner les « 3-CO » et que j'ai regroupées sous six piliers : conscience, envie, confiance, énergie, communication et enseignement (chapitres 2 à 7).

Ce livre n'est pas une thèse. Il a été conçu comme un support opérationnel, agrémenté d'outils et de conseils pratiques. Il ne poursuit

qu’un seul objectif, celui pour vous, chère lectrice, cher lecteur, de parvenir à transformer votre travail collaboratif « de tous les jours » en une coopération intense et élargie au sein de votre équipe ; une coopération qui se veut à la fois plus forte et plus stable avec l’ensemble de vos collaborateurs ! C’est pour cette raison que j’ai choisi d’appeler cette méthode de travail « coopération de haute intensité », terme que vous retrouverez tout au long de cet ouvrage.

Ne vous méprenez pas, c’est bien la coopération entre les collaborateurs que je qualifie de haute intensité, pas l’environnement dans lequel ils sont amenés à évoluer. Aussi, cette méthode s’appliquera à tous les objectifs qui nécessitent d’être atteints à plusieurs, quels que soient les enjeux et les situations rencontrés. Plus encore, considérez la coopération de haute intensité comme un matériau qui participera directement à la construction de votre équipe. Car elle est à la coopération ce que le ciment romain[2] était au ciment ordinaire : une matière plus résistante ayant la capacité de s’autoréparer en s’adaptant à son environnement. Aussi, à l’instar des temples romains, si nos organisations veulent pouvoir durer, elles doivent acquérir cette même propriété : une structure solide, capable de faire face aux aléas de son milieu. Voilà donc la promesse faite par la coopération de haute intensité, celle pour nous tous de devenir les « co-constructeurs » du ciment de nos interactions au sein de nos organisations.

Et, soyons au moins convaincus d’une chose : ça n’est pas tant ce que nous allons construire qui importera mais davantage la façon avec laquelle nous le ferons. Aussi, notre idée de manœuvre devra rester simple afin d’être très largement comprise et partagée : coopérons, tous ensemble, dans la durée, contre vents et marées.

Voilà l’esprit avec lequel nous répondrons aux enjeux de notre monde si instable et incertain. Coopérer ou périr, à nous toutes et tous de retrousser nos manches et de partager l’effort. Nous n’avons plus d’autre choix.

Et puisqu’on n’apprend jamais mieux que par soi-même, je vous propose maintenant de prendre ma place à l’intérieur du cockpit. Alors, veillez à bien serrer votre pantalon anti-G[3], car vous allez en avoir besoin.

Bon vol et bonne lecture !

1. Série télévisée américaine diffusée entre 1977 et 1983.

2. L’eau des intempéries qui pénètre dans les fissures du ciment romain provoque une réaction chimique lui permettant de se renforcer et lui conférant ainsi cette étonnante capacité d’auto-régénération.

3. Le pantalon anti-G du pilote se gonfle quand ce dernier subit des accélérations fortes. En comprimant les jambes et l’abdomen, ce système permet d’aider à conserver le flux sanguin dans la région haute du corps (cerveau, cœur, poumons) et de prévenir une éventuelle perte de connaissance.

Chapitre 1

Les valeurs de la coopération de haute intensité

Du contrat moral

Au sein du groupe aérien embarqué, la coopération de haute intensité est avant tout un état d'esprit, la manifestation d'une force morale que nous sommes capables de déployer grâce à :

- notre envie de construire ensemble un projet dans la durée, en étant pleinement conscients que nous serons tous responsables du résultat ;
- notre volonté d'avancer en groupe, en nous protégeant mutuellement, quels que soient les aléas et les difficultés rencontrées.

De cette somme d'intentions découle une forme de contrat moral que nous pourrions simplifier et traduire par :

- « Nous apprendrons et progresserons ensemble » ;
- « Je suis là pour toi, tu es là pour moi ».

Ces deux axiomes sont *a priori* simples à expliquer et faciles à comprendre. Pourtant, lorsque j'ai commencé ce travail d'écriture, je me suis posé la question suivante : comment décririons-nous ce contrat tacite qui nous unit si nous avions à le coucher « officiellement » sur le papier ? La réponse que j'y aie apportée tient en trois mots : co-responsabilité, co-protection, co-construction. Ce sont à mon sens les valeurs fondamentales de la coopération de haute intensité et l'objectif de ce premier chapitre est de vous les présenter.

Afin d'avancer ensemble pas-à-pas, voici les étapes-clefs qui seront abordées dans ce chapitre :

- Observer de manière systémique et faire preuve d’esprit critique.
- Traduire et comprendre le sens de la mission (l’esprit de la lettre).
- Mettre en place les valeurs 3-CO de la coopération de haute intensité.

Mise en situation – Baptême du feu

Vous aurez beau vous entraîner dur, standardiser vos procédures et innover, vous ne pourrez jamais tout imaginer. « Entraînement difficile, guerre facile » ? Pas si sûr. Alors observez, écoutez et prenez conscience de ce qu'il se passe ici ! Et quoi qu'il arrive, n'oubliez jamais : coopérez. Coopérez pour survivre.

***

Fin des années 2000. Quelque part dans le monde.

J-2. Base américaine projetée. Zone vie.

Vous êtes arrivé dans le pays deux jours auparavant.

Le dépaysement est total, presque brutal.

La base de la coalition se situe sur un haut plateau, au pied d'une montagne qui la rend décidément vulnérable. Les hommes du génie ont construit des bâtiments en dur et vous les bénissez : hier soir encore, l'ennemi a frappé. Ses obus ont fauché deux de vos voisins néerlandais dans leur tente kaki. La plus grande base opérationnelle projetée au monde prend de vilaines pichenettes par des armes artisanales…

Votre première mission de guerre est programmée dans deux jours. Après six années d'un entraînement quotidien intensif, c'est votre baptême du feu. Le stress du combat à venir est déjà là. Vous connaissez bien cette sensation : c'est celle des premières fois. La peur de l'inconnu est une émotion que vous avez appris à accepter.

***

J-1. Zone opérationnelle. Salle de préparation de mission.

Vous venez de recevoir les instructions pour votre vol du lendemain.

– SECRET –

MISSION BRIEFING

Q….. 41/42 – C… B……

RISK LEVEL LOW

TIMELINE (ZULU)

– ON STATION / 0400 – OFF STATION / 0800

– AAR / 0330-0345 / 0500-0515 / 0630-0645

TASK

– ROAD RECOGNITION AND CLOSE AIR SUPPORT FOR A UK PLATOON C/S J…..

– RENDEZ-VOUS POINT XXXXX – XXXXX

TARGETS

– CLEARANCE BY UK FAC

– STANDARD 9-LINE BRIEF

THREATS

– GROUPS OF 20 TO 30 PAX + TECHNICALS IN THE VICINITY OF T….. AND K…..

– SMALL ARMS / MORTARS / MANPADS

TACTIC

– ROE XXX – XXX

– FRENCH CAVEATS

BE READY FOR AIRBORNE RETASK

DO NOT DESCEND BELOW 10K AGL

UNLESS FOR SAFETY REASON

END OF MESSAGE

– SECRET –

Votre mission consiste à assurer un appui feu[1] à deux avions (Super-Étendard) – indicatifs Q….. 41[2] (votre leader) et Q….. 42 (vous) – au profit d'une escouade de commandos anglais. Si les combattants amis sont pris à partie, ils vous demanderont d'intervenir.

Pour ce faire, vous aurez à respecter un ensemble de règles d'engagement très strictes, définissant le cadre de l'action militaire dans lequel vous serez autorisés à évoluer. Ces consignes sont le fruit d'un équilibre entre l'état final recherché (le résultat de l'action) et le niveau de risque que l'état-major est prêt à assumer.

Plusieurs dizaines de règles d'engagement coexistent sur le théâtre d'opération. Certaines peuvent différer d'un pays de la coalition à un autre. La complexité ne faisant jamais bon ménage avec le terrain et le temps contraint, vous avez élaboré un outil simple d'aide à la décision : c'est votre arbre décisionnel. Chacune de ses branches est un enchaînement donné de conditions avec, à son extrémité, une action (*cf.* exemple simplifié ci-après).

Observation

Notez bien la particularité surlignée en noir sur votre ordre de mission. Sauf situation de détresse, votre état-major ne vous autorise pas à voler en dessous de 10 000 pieds (3 300 mètres) : une recrudescence de tirs sol-air a été observée les jours précédents et un aéronef de la coalition est allé au tapis. Cela ne vous handicapera pas vraiment car vous disposerez de munitions capables de traiter des cibles fixes ou mobiles depuis la haute altitude.

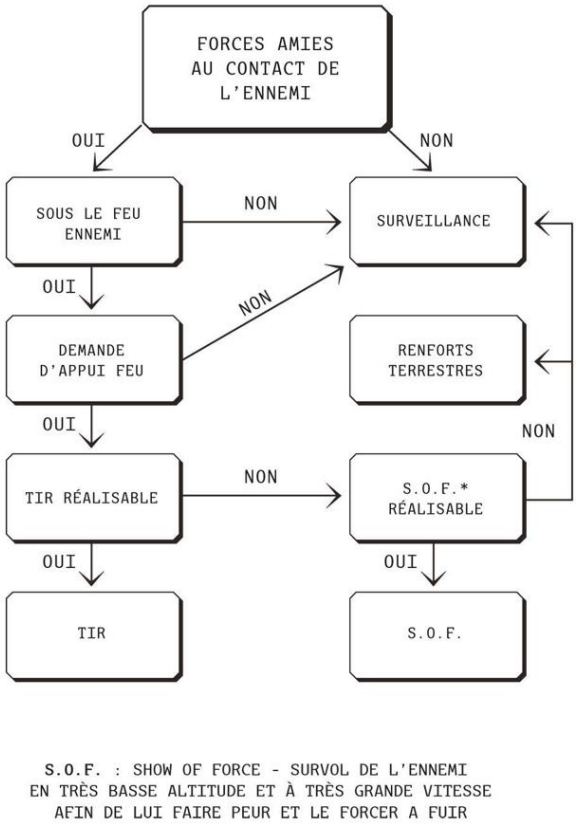

Figure 1.1 – L'arbre décisionnel

[Parce qu’un bon croquis vaut toujours mieux qu’un long discours…].

Puisque vous n’êtes pas autorisé à voler en-dessous de 10 000 pieds pour votre mission du lendemain, vous ne serez pas en mesure de réaliser de SOF.

***

Jour J. Zone opérationnelle.

06 h 15. Début du briefing.

Déjà 25 °C à l’ombre. La nuit s’est évaporée depuis moins d’une heure et le mercure ne fait que commencer à grimper : la barre symbolique des 100 degrés Fahrenheit sera franchie dans la journée.

Pour couronner le tout, le service météo annonce des vents de sable en milieu de journée. Heureusement, le pilote breton est habitué à voler sans visibilité : le Finistère aura au moins eu cet avantage dans votre préparation.

07 h 00. Départ aux avions.

Vous savez ce que vous avez à faire, le briefing de votre leader était très clair. Sur votre planchette de cuisse pourtant, vous avez ajouté quelques items au feutre noir. Pour vous rassurer. Car, dans le feu de l’action, vous ne les regarderez sûrement pas…

Vous avez ouvert les yeux peu avant trois heures et ne les avez plus refermés depuis. Afin de gérer au mieux votre énergie, vous tâchez de rester concentré sur la prochaine action, la vérification des munitions de votre avion.

Le soleil continue à monter et sa chaleur accablante n’en a pas fini avec votre carcasse…

07 h 45. Plein gaz !

Votre pouls s’est accéléré. Vous prenez de la vitesse afin d’être manœuvrant au plus tôt : l’ennemi vous attend juste derrière le grillage et il tire à la kalach’ sur tout ce qui passe. Si certains avions de la coalition disposent d’un cockpit blindé, vous non.

Peu après la rentrée du train d'atterrissage, votre patrouille reçoit par communication cryptée une nouvelle assignation de mission : des commandos canadiens demandent un soutien aérien, l'ennemi aurait été détecté à proximité de leur position.

Prise de cap, calcul d'autonomie, levée de la sécurité armement. Désormais, quoi qu'il se passe, vous devrez rester pleinement conscient. Quoi qu'il en coûte, vous devrez rester pleinement présent.

C'est une question de survie et les gars au sol comptent sur vous.

07 h 55. Arrivée sur zone.

Vous prenez le visuel du convoi canadien – une douzaine d'hommes et deux véhicules légers. Le contact avec le FAC[3] du groupe commando est rapidement établi : « *Read you loud and clear, ready for situation report !* »

Après un résumé de la situation, les combattants au sol vous demandent d'être leurs yeux. Vous procéderez à la reconnaissance du chemin que les forces spéciales doivent emprunter le long de la rivière, plus ou moins à découvert.

Leur tâche est ardue. La vôtre aussi : ailleurs, ce ne sont que montagnes, sable et rocailles ; ici, quantité d'arbres, d'ombres et de petites habitations… Il vous sera difficile de débusquer d'éventuels assaillants dans toute cette végétation : c'est le royaume des embuscades, l'attaque peut venir de partout, n'importe quand.

À l'aide de vos systèmes embarqués, vous investiguez les points de chaleur et traquez le moindre mouvement.

10 h 45. Déjà trois heures de vol et deux ravitaillements.

Au sol, le groupe commando, rassuré par votre présence, avance à un bon rythme. Tout est calme, l'ennemi a dû se replier. Peut-être a-t-il perçu le bruit de vos réacteurs ? Surprenant à 15 000 pieds… Quoi qu'il en soit, c'est un premier vol opérationnel en douceur. Tant mieux.

Votre leader décide que le dernier ravitaillement se fera en procédure « yo-yo » : pendant qu'il ira faire le plein de carburant, vous assurerez seul le soutien aux forces. À son retour, vous inverserez les rôles, cela permettra de conserver une surveillance continue de l'avancée des

combattants amis. Et pour vous de continuer à gagner en aisance et en autonomie.

Votre leader vous fait confiance.

11 h 00. Q….. 41 est parti ravitailler.

Vous n'êtes plus en fréquence radio avec lui. En cas de besoin néanmoins, vous pourrez l'alerter en passant par le centre de contrôle.

Il ne se passe pas grand-chose de toute façon. Vous êtes serein. Vous poursuivez la surveillance de la route et rendez compte au FAC :

« S….., Q….. 42, NSTR[4]. »

Encore 12 minutes avant d'aller ravitailler. Le calme plat.

« Q….. 42, NSTR… »

Départ de la zone dans cinq minutes maintenant. Votre leader ne devrait plus tarder mais… quelque chose vient de bouger sur votre écran !

« S….., Q….. 42, contact on a small group, 10 to 15 PAX[5], North-North-East, 300 meters, moving.

— S….., copy. What direction ?

— Stand-by. »

L'adrénaline est montée d'un coup. Vous effectuez une manœuvre à 5 G, sur la tranche, afin de vous ré-axer et conserver le visuel sur le groupe suspect. La scène a déjà évolué :

« Group is splitting. 5 PAX on the dirt road, moving towards you. Other PAX moving eastbound, in the green[6].

— S….., copy. We got contact on the group ahead. Keep your eyes on the other group !

— Break, break ! Another group to your South-East, multiple PAX, 100 meters, passing the line of trees, coming at… »

Trop tard. Le lance-roquettes a déjà fait son œuvre : un des véhicules canadiens vient d'exploser. Les forces en présence sont largement en faveur de l'ennemi. La tenaille est parfaite, les commandos ne peuvent plus ni avancer ni reculer ! Ils ripostent courageusement, l'engagement est total, pratiquement à bout portant.

Le FAC, si calme auparavant, crie désormais ses ordres à la radio :

« Q….. 42, S….., we got men down, request immediate attack. Call ready to copy !

— Ready ! »

Même si votre cœur bat la chamade, vos doigts en cabine vont vite. L'entraînement porte ses fruits. Vous rentrez dans votre système d'attaque les coordonnées fournies par le FAC. Précises au mètre près, GPS militaire. Vous ralliez votre visée laser sur la cible à frapper et effectuez la corrélation avant tir : en noir et blanc sur votre petit écran apparaît la jeep encore fumante des commandos.

Merde, c'est *sa position* qu'il vient de vous donner, quelle erreur ! Vous essayez de lui faire comprendre qu'il s'est trompé mais sa radio est maintenant saturée par le bruit des armes qui crachent leurs munitions. Finalement, le FAC vous confirme les coordonnées : c'est bien la position du tir voulu !

Vous vérifiez votre système, vous n'avez pas commis d'erreur. Le FAC vous demande d'effectuer une frappe à quelques mètres seulement de sa position. Il invoque le numéro d'une règle d'engagement… que votre nation ne vous autorise pas à utiliser ! Vous regardez votre arbre décisionnel : vous ne pouvez pas tirer !

Chaque seconde semble une éternité. Les deux camps en sont quasiment au corps-à-corps. Le FAC vous hurle de frapper. Si vous tirez, vous toucherez probablement des Canadiens. Si vous ne tirez pas, ils seront peut-être tous morts dans quelques instants.

Un canon serait plus approprié que vos bombes pour ce tir, mais c'est votre leader qui l'a. De toute façon, le tir canon imposerait de descendre en dessous de 10 000 pieds et on vous l'a strictement interdit pour des raisons de sécurité… Ou sauf pour raison de sécurité ? Votre sécurité ou celle des gars en bas ?

Vous pourriez attendre votre leader : lui saura quoi faire ! Mais vous ne savez plus dans combien de minutes il doit arriver, votre perception du temps est erronée… Votre esprit s'embrouille, vos pensées entrent en collision. Le stress intense vous ankylose, il vous paralyse quasiment.

Sur terre, le combat fait rage, ces gars vous implorent, ils ont besoin de vous. Ici et maintenant. Pas dans cinq minutes. Ressaisissez-vous bon sang ! Il n'y a que vous qui puissiez appuyer sur la gâchette. Mais le risque de *blue on blue*[7] est trop grand ! Et ce carburant qui descend à vue d'œil, il faudrait partir ravitailler maintenant…

« Shoot now or we gonna die ! »

Vos émotions ne vont pas tarder à se muer en une vague scélérate.

Que décidez-vous Q….. 42 ?

Vite, c'est maintenant !

Pause. Figeons l'action et décortiquons-la.

Ne regardez plus votre écran, sortez de votre cockpit et gagnez encore un peu de hauteur. Respirez profondément. Observez la scène dans sa globalité, ne pensez plus de manière analytique, pensez de manière systémique : considérez tous les éléments de l'opération en cours et comprenez leurs interactions.

« Appui feu au profit des troupes terrestres » : les enjeux sont clairs, ce sont ceux de l'emploi des armes, pour la sécurité de vos camarades. Pour autant, cela signifie-t-il que vous tirerez à n'importe quel prix ? Non, évidemment, vous n'êtes pas dans le sketch du bon ou du mauvais chasseur… Si vous vous référez à votre arbre décisionnel du jour (Figure 1.1), il n'existe pas d'autre solution que celle d'appeler des renforts. Mais dans combien de temps seront-ils là ? Ce qui vous bloque en vol pourrait tuer les commandos au sol. Est-ce acceptable ? Certainement pas.

Vous n'avez plus le choix. Si vous ne voulez pas voir les commandos mourir, il va falloir que vous franchissiez les limites qui vous empêchent d'agir. Vous allez devoir entrer en « territoire miné », celui de la transgression [co]-opérationnelle. La question est la suivante : à quel

endroit du cadre allez-vous sortir, pour quel effet recherché et pour combien de temps ? Si l'on doit, pour raison opérationnelle, sortir du cadre fixé, c'est toujours pour mieux y revenir dans la foulée. Car, hors du cadre, il n'y a plus de limite et il serait dangereux d'essayer d'en fixer de nouvelles, sans recul, dans le feu de l'action.

Lecture.

Vous êtes à nouveau aux commandes de votre Super-Étendard. Pendant que vous cherchiez une solution – non, votre leader n'est toujours pas là… – vous vous êtes efforcé de prendre du recul sur la situation : lucidité, acceptation, re-concentration (*cf.* chapitre 2 sur la conscience).

Maintenant que vous êtes redevenu pleinement conscient, la question n'est plus de savoir si vous allez agir mais bien de choisir la manière dont vous allez porter assistance aux commandos. Évidemment, vous n'allez rien inventer, le mode opératoire que vous allez retenir fera partie des compétences que vous possédez. Autrement dit, quelles branches de votre arbre décisionnel allez-vous choisir de tailler ? Et quelle branche allez-vous conserver ?

***

Alors, cher lecteur, chère lectrice, que décidez-vous ?

1. Vous tirez une munition.

2. Vous effectuez un Show of Force.

3. Vous demandez des renforts terrestres.

Analyse de la situation et résolution

Observer de manière systémique

Ce jour-là, l'arbre décisionnel m'a logiquement amené à appeler des renforts terrestres. Une équipe de Navy Seals[8] – temps de ralliement sur zone : dix minutes. Toute une vie ! Je ne pouvais évidemment pas les attendre en regardant la scène se jouer sans moi… Alors, après avoir confirmé aux Canadiens que j'étais dans l'impossibilité d'ouvrir le feu, je leur ai proposé, plutôt que de neutraliser l'ennemi par un tir potentiellement fratricide, d'exécuter un SOF en transgressant l'interdiction de descendre en dessous de 10 000 pieds. L'adversaire ne connaissait pas nos règles d'engagement et il avait lui aussi son propre arbre décisionnel : en règle générale, quand l'aviation de chasse venait au contact, il fuyait (renseignement obtenu en préparation de mission).

La menace roquette étant toujours présente, j'allais avoir besoin d'élever mon niveau de risque pendant un certain laps de temps. Pour le mitiger, j'ai fait appel à mes coopérateurs du moment : afin de me prémunir d'un tir anti-aérien, j'ai demandé aux commandos qu'ils me fournissent à leur tour… un appui feu ! Au moment de mon survol, il leur faudrait intensifier la cadence de leurs tirs afin de faire les têtes adverses se baisser, me rendant ainsi moins vulnérable pendant un court instant : trente secondes, le temps de la manœuvre, un dernier effort pour les combattants sous le feu ennemi. Encore à peu près lucides, ils ont accepté, le plan était ficelé. Et il a bien fonctionné : le SOF a créé l'effet

escompté, les tirs ont cessé et l'adversaire s'est replié. Les commandos ont été évacués par hélicoptère vers le camp militaire le plus proche, pas de mort, seulement quelques blessés légers.

Si j'avais coopéré de manière tout à fait basique, c'est-à-dire en respectant scrupuleusement les règles qui m'avaient été fixées, je me serais contenté d'appeler les renforts et de les attendre. En faisant cela, je n'aurais fait qu'abandonner les commandos à leur propre sort, en les laissant assumer seuls, tous les risques inhérents à la réalisation de notre objectif commun partagé : leur permettre de progresser d'un point A à un point B, en sécurité. En résumé, si j'étais resté *stricto sensu* dans mon cadre d'emploi, j'aurais en fait cessé de coopérer…

Voir « au-delà de l'écran » et faire preuve d'esprit critique

Voilà un des maux de notre société : ne plus être capable de faire preuve de courage et de discernement quand les choses se complexifient. Il est vrai qu'intrinsèquement l'être humain n'aime pas la complexité. Il aurait même cette fâcheuse tendance à vouloir systématiquement la « simplifier » en allant chercher des solutions déjà éprouvées ; cadrer, limiter ou même se retirer de l'équation afin de satisfaire son esprit. Pourtant, chercher à simplifier la complexité à tout prix reviendrait à accepter de lire notre monde de manière grossière.

Et c'est bien là le paradoxe aujourd'hui : nous évoluons dans des écosystèmes de plus en plus difficiles à comprendre et à maîtriser, et qui pourtant n'ont jamais été aussi normés. Certains pourraient être tentés d'affirmer que ce sont justement les normes, toujours plus nombreuses, qui engendrent cette complexité. D'autres leur répondraient que les normes ne sont là que pour tenter de donner un cadre à un monde en constante mutation, qui évolue « malgré nous ». L'histoire de l'œuf et la poule en somme… Je ne pense pas que le problème émane de la

complexité ou des normes mais davantage du rapport que nous entretenons avec les systèmes d'organisation que nous avons créés. Posons la question différemment : quand les normes ne suffisent plus parce qu'elles sont manquantes ou inadaptées, comment continuer à faire face à l'incertitude et à l'adversité dans des environnements toujours plus exigeants ? En créant de nouvelles normes ? Non, ce serait une histoire sans fin…

Aujourd'hui, nous devons réapprendre à nous concentrer sur ce qui fait la force de nos organisations : nous ou plutôt notre capacité à faire la part des choses dans l'art et la manière de remplir les objectifs de la mission.

Respecter l'esprit de la lettre

De manière générale, chaque objectif à réaliser peut être observé au travers de deux prismes différents : la lettre ou l'esprit de la lettre.

La lettre. Les règles et règlements de l'entreprise définissent le périmètre d'action des différents services, ainsi que le cadre d'emploi de chaque collaborateur à l'intérieur de ceux-ci : c'est la lettre, le « qui fait quoi quand ». Les résultats obtenus sont en général liés à la somme des compétences et s'il n'est pas rencontré de problèmes en particulier, nul besoin de vouloir systématiquement tout réinventer, les choses en place s'autosuffisent : c'est le principe de la collaboration comme elle est pratiquée la plupart du temps, une forme de coopération que l'on pourrait qualifier de basse intensité et qui fonctionne bien… quand « tout va bien ».

L'esprit de la lettre. Si nous devions comparer la lettre à une partition à jouer, ce serait bien l'esprit avec laquelle elle serait interprétée qui ferait la singularité d'un orchestre. Depuis toujours, je considère que la forme l'emporte sur le fond. De la même façon, je prône la manière avec laquelle mes équipiers et moi allons travailler avant même de commencer à étudier la mission. Après le « qui fait quoi quand » de la lettre, voilà

donc la notion du « pour quoi comment » de l'esprit : le véritable ciment de la coopération de haute intensité.

Pour la suite de la démonstration, je propose que vous repreniez place à bord de l'avion.

***

Au moment de l'embuscade, vous êtes le seul coopérateur des commandos. Cependant, une fois les renforts appelés, vous n'avez, en toute rigueur, plus à interagir avec eux (*cf.* arbre décisionnel, Figure 1.1) : vos cadres d'emploi respectifs ne se rencontrent plus, c'est la fin de votre coopération. Ici et maintenant, vous devenez spectateur des évènements. Encore une fois, ce n'est pas acceptable car ça n'est pas le sens de votre engagement (l'esprit de la lettre).

Alors, comment redevenir coopérateur des combattants amis alors que le périmètre de l'action vient de dépasser les limites de votre cadre d'emploi ? En d'autres termes, êtes-vous capable de vous adapter en définissant un nouveau plan d'action raisonné et raisonnable hors de votre cadre d'emploi ? Certainement. Car une chose est sûre, si vous vous êtes depuis longtemps éloigné de votre zone de confort, vous n'êtes pas encore sorti de votre zone de compétence (*cf.* Figure 1.2 ci-après). Par conséquent, il faut garder confiance en vous et continuer à coopérer.

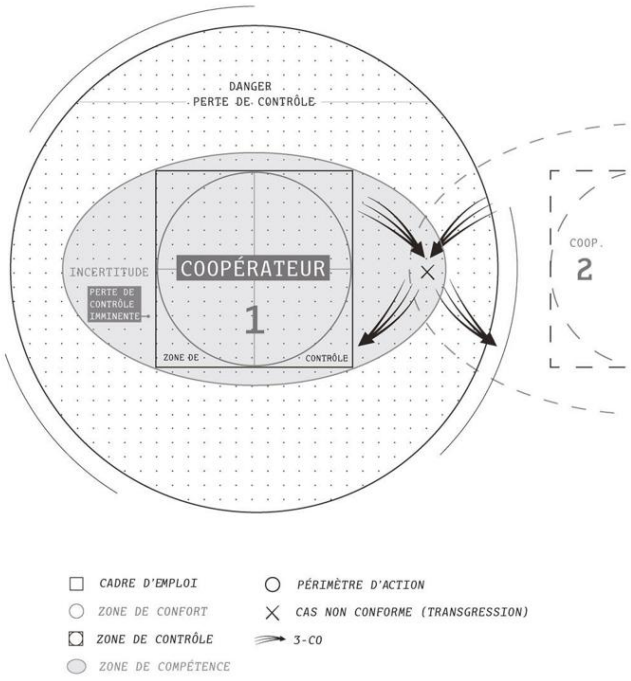

Figure 1.2 – La coopération de haute intensité

Mettre en place les valeurs 3-CO

Que penseriez-vous d'un collaborateur qui transgresserait les règles que vous lui avez fixées ? Quand je pose cette question en conférence, les avis sont généralement assez tranchés. Régulièrement, les personnes interrogées ramènent la problématique de la transgression opérationnelle – qui n'a rien à voir avec l'erreur ou l'indiscipline – non pas à sa cause ou à son auteur mais à leur propre personne : « Je lui ai fixé des règles, il les a enfreintes, il a défié mon autorité, je n'ai plus confiance en lui ». Point.

Pourtant, transgresser pour une raison opérationnelle en lien direct avec la mission, n'est pas tricher ou désobéir, et le cadre ou le manager ne doivent pas faire de la transgression d'un collaborateur une affaire personnelle. Pourquoi ? Encore une fois, il faut envisager cette problématique de manière globale, en replaçant tous les éléments dans leur contexte : mon collaborateur a enfreint les règles fixées mais étaient-elles réellement adaptées à la mission que je lui avais confiée ? Dois-je, le cas échéant, les faire évoluer ? La transgression de mon collaborateur m'a surpris mais répondait-elle à un besoin important et urgent en lien avec sa mission ? A-t-elle *in fine* permis d'atteindre les objectifs opérationnels que notre groupe s'était donnés, sans nous mettre en danger ?

Les choses sont souvent plus subtiles qu'elles n'y paraissent. Aux pilotes de chasse que j'instruis, je le formule ainsi : si vous devez sortir du cadre

pour raison opérationnelle, faites-le, mais toujours avec l'idée de mieux y revenir. Car, hors du cadre, vous aurez pénétré une zone où la perte de contrôle est imminente. Alors préparez et briefez votre sortie. Définissez-la, bornez-la dans le temps et dans l'espace, même quand le temps presse, surtout quand le temps presse. Et veillez, hors du cadre fixé, à toujours rester dans votre zone de compétence puisque celle-ci sera devenue votre nouvelle et ultime limite. En résumé, connaissez parfaitement les règles pour savoir comment, non pas les contourner, mais aller au-delà en cas de besoin.

On ne pourra jamais tout prévoir, surtout dans un monde comme le nôtre, aussi complexe et incertain. Pour autant, on ne pourra pas non plus baisser les bras et abandonner au premier évènement qui sortira du cadre planifié, qui tôt ou tard arrivera… La transgression n'est pas un mal quand elle est nécessaire ; dans ce cas, elle deviendrait même l'expression parfaite des valeurs de la coopération de haute intensité.

La co-responsabilité

Parce qu'il n'a pas d'autre choix et parce qu'il en prend la responsabilité de manière consciente, le coopérateur sort de son cadre d'emploi, au service des autres coopérateurs, pour respecter le sens de la mission (l'esprit de la lettre) : c'est la notion de co-responsabilité.

La co-responsabilité, c'est :

- être prêt à accepter le fait que les coopérateurs restent des éléments du système, quoi qu'il advienne, qu'ils le veuillent ou non ;
- être capable de faire preuve de courage et d'esprit critique afin de rester coopérateur de l'action – tout en restant dans sa zone de compétence – quand les évènements sortent du cadre d'emploi défini en amont ;
- assumer la conduite, l'adaptation et *in fine* le résultat de la mission, quels que soient les aléas rencontrés.

La co-protection

Une fois sorti de son cadre d'emploi, le coopérateur ne peut plus, par essence, contrôler tous les éléments de son environnement. Je qualifie cette zone de « perte de contrôle imminente » (pas de l'avion au sens propre, mais de la situation) car les choses n'étant *de facto* plus cadrées, le coopérateur n'a pas de référentiel strict pour protéger son action : il lui faut un nouveau « garde-fou », celui qui l'aidera à revenir dès que possible dans sa zone de contrôle.

Ce rôle de garde-fou est assuré par le ou les autres coopérateurs : votre mission consiste à protéger les commandos et, au moment-clef du SOF, ces derniers vous protègent à leur tour en vous fournissant un appui feu qui vient sécuriser votre survol puis votre remontée au-dessus de 10 000 pieds.

À l'instar d'un astronaute en scaphandre, surveillé et guidé par ses camarades depuis l'intérieur de la station spatiale, la sortie du cadre d'emploi pour raison opérationnelle ne se fait jamais seul : c'est la notion de co-protection.

La co-protection, c'est :

- faire nos zones de compétence se rencontrer afin de mitiger les risques liés à la résolution d'un problème ou d'une difficulté, en rapport direct avec notre objectif partagé (dans votre mission, mettre en commun vos compétences avec celles des commandos, pour faire fuir l'ennemi tout en vous protégeant mutuellement) ;
- permettre à chacun de revenir au plus tôt dans sa « zone de contrôle » définie par l'intersection de sa zone de compétence avec son cadre d'emploi (*cf.* Figure 1.2).

La co-construction

Les deux premières valeurs de la coopération de haute intensité étant en place, il est maintenant nécessaire pour les coopérateurs de fixer de

nouvelles limites opérationnelles en bornant la sortie du cadre au juste besoin dans le temps et dans l'espace : c'est la notion de co-construction.

L'ultime limite du nouveau cadre d'action – votre référentiel éphémère – sera la limite de la zone de compétence du coopérateur qui sort de son cadre d'emploi ou la première limite de compétence atteinte dans un cas dégradé – celle, par exemple, d'un coopérateur qui ne disposerait plus de toutes ses capacités cognitives (*cf.* chapitre 5 sur l'énergie).

La co-construction consiste à :

- construire ensemble l'adaptation du plan d'action et innover (ici : la transgression) ;
- porter à la connaissance de notre hiérarchie dans les plus brefs délais toute sortie de notre cadre d'emploi afin, le cas échéant, de faire évoluer ce dernier (la sortie de cadre ne doit pas devenir une violation routinière), quelle que soit notre position, tant que nous avons quelqu'un au-dessus de nous… C'est ce qu'on appelle le devoir de rendre compte, élevé au rang de valeur morale dans les armées.

Chère lectrice, cher lecteur, voilà pourquoi j'ai fait le choix de vous immerger dans cette première histoire. À la fois complexe et non conforme, la situation extrême que nous venons de vivre ensemble illustre parfaitement la notion de coopération de haute intensité qui, encore une fois, n'implique pas d'avoir à mener des actions de feu ou de systématiquement transgresser.

La coopération de haute intensité, au travers de ses valeurs, est applicable à tous les environnements professionnels. Sinon, je n'aurais pas écrit cet ouvrage.

1. Un appui feu est une mission avec aéronefs capables d'exécuter une frappe air-sol précise et rapide sur demande des forces terrestres amies.

2. Les indicatifs radio sont volontairement tenus secrets.

3. FAC : *Forward Air Controller* – commando qualifié au guidage des munitions aéroportées et avec qui les pilotes échangent par radio.

4. NSTR : *Nothing Significant To Report* – Rien à signaler (l'observation alentour ne révèle rien en particulier ; information fournie par le pilote aux commandos).

5. PAX : individus.

6. In the green : dans la végétation.

7. *Blue on blue :* tir/frappe touchant des combattants amis.

8. Navy Seals : commandos marine américains.

Chapitre 2

La conscience

Pleinement conscient, pleinement présent, pleinement disponible

Le premier pilier de la coopération de haute intensité serait presque une évidence : c'est la notion de conscience, à la base de nos pensées, de nos réflexions, de nos attitudes et de nos comportements. Un tout englobant raison et émotions et constituant notre rapport à soi, à l'autre et au monde environnant. Sans conscience, pas d'introspection possible, encore moins de coopération. Certes, l'être humain est un être doué de conscience – nous voilà sauvés ! Pour autant, son niveau de perception des choses qui l'entourent et de sa propre place au sein du système auquel il appartient, varie avec les évènements de la vie (stress, fatigue, sédentarité…), dans une même journée ou au cours d'une année.

Le fait d'être conscient de ce que l'on fait, et de le rester au cœur de l'action, est un des enjeux majeurs du travail en équipe. En mettant justement ma conscience à rude épreuve, ma profession me l'aura démontré à de nombreuses reprises, en opération ou sur le porte-avions. Et souvent, j'ai pu constater ceci : la première source d'erreur dans un univers professionnel exigeant est généralement liée à un défaut de perception de son environnement – une mauvaise représentation du monde – voire de son propre niveau de conscience de soi : le crash du vol Rio-Paris en est un malheureux exemple. Dans notre jargon, nous parlons alors, en vulgarisant volontairement les notions scientifiques, d'un manque de conscience de situation.

Être plus conscient de soi et du monde qui nous entoure n'est pas une démarche égoïste, bien au contraire. C'est plutôt une forme d'altruisme qui viendrait prendre le contre-pied de l'individualisme ambiant. Car son objectif n'est ni plus ni moins que réussir à mieux interagir avec notre entourage, qu'il soit professionnel ou personnel. Oui, élevons nos consciences. Voyons au-delà des individualités et redonnons du sens aux interactions devant nous unir. Redonnons du sens non pas à la mission ou aux projets que l'on nous demande de mener – on ne les choisit après tout que rarement – mais davantage à la coopération qui doit nous permettre de les remplir.

Pour cela, [re]prenons conscience de nous-même, des autres et des situations que nous vivons au sein de nos organisations. Soyons et restons lucides dans l'action. Car seule une compréhension pleine et entière de notre environnement pourra participer à construire les interactions de la coopération.

Afin d'avancer ensemble pas-à-pas, voici les étapes-clefs qui seront abordées dans ce chapitre :

− Revenir aux fondamentaux : solidarité et cohésion.

− Rester lucide et accepter nos pensées et nos capacités… limitées.

− Élever son niveau de conscience grâce au SCAN.

Mise en situation – Rififi au dojo

C’est une question de rapport de force, une question de balance tactique : on ne veut pas de têtes brûlées ici ! Observez, analysez, orientez, décidez et agissez. Si vous pouvez éviter l’engagement, évitez-le. Mais si vous n’avez pas d’autre choix que celui de rentrer dans le combat, faites-le avec votre esprit, faites-le de manière réfléchie en essayant de rester lucide à tout prix.

***

Année 2002. Base de l’aéronautique navale (BAN) de Lanvéoc-Poulmic, Finistère.

À la faux puis au ciseau, les deux premières semaines d’épreuves au sol ont fini par faire le tri : de tous les dossiers méthodiquement décortiqués, seule une infime poignée a finalement été choisie pour la suite des hostilités. Réputée et redoutée, la sélection en vol des élèves pilotes de l’aéronautique navale commence début mai pour votre promotion, la 2002 BRAVO.

09 h 00. Salle élèves de l’EIP 50 S[1].

En cette période de l’année, la presqu’île de Crozon revêt des couleurs que l’on pourrait penser retouchées. L’endroit, encore préservé des hordes de vacanciers, est un véritable havre de paix. Pas vraiment de l’avis du jeune EOPAN[2] que vous êtes…

Si le test au simulateur a déjà été assez éprouvant, ce qui vous attend maintenant semble être d’un tout autre niveau : l’école de sélection

promet de vous faire découvrir vos limites – on vous apprendra à aller les chercher, après vous aurez à les repousser !

Avant de pouvoir prétendre aux ailes de l'Aéro, un état des lieux s'impose : qu'avez-vous réellement dans le ventre ? Pas facile à dire ; en tout cas votre dossier scolaire, lui, ne le dit pas. Lors de l'entretien d'ailleurs, les pilotes recruteurs ne semblent pas avoir prêté un grand intérêt à vos beaux diplômes. Ils vous ont écouté et observé avec une attention qui vous a déstabilisé, comme s'ils arrivaient à lire en vous. Vous avez eu la voix chevrotante – le stress évidemment – mais quelques hochements de tête encourageants ont suffi à ce que vous ne perdiez pas totalement vos moyens.

Jusqu'à présent, vous avez montré une envie et une énergie suffisantes pour qu'on vous donne votre chance. Mais il y a un hic : vous n'avez jamais fait de voltige de votre vie et il va pourtant falloir prouver que vous en êtes capable. Certes, vous aimez la vitesse et les sensations fortes, mais cela suffira-t-il ? La plupart de vos nouveaux camarades ont déjà effectué des dizaines d'heures en aéroclub. Certains connaissent même la check-list du CAP10[3] par cœur et parlent un jargon aéronautique qui vous est résolument inconnu : « Mais si, tu sais, le QNH, le calage altimétrique au niveau de la mer ! » Non, malheureusement, vous ne savez pas. Il est indéniable que vous partez avec un handicap. La barre à passer s'annonce stratosphérique et, pour l'instant, vous vous présentez sur le sautoir sans la perche ni les pointes…

Assez tergiversé. Vous laissez passer ces pensées négatives et examinez le contrat disposé devant vous. Vous allez en baver, c'est annoncé, mais non sans élégance : logés, nourris, blanchis, bientôt payés ; l'institution est exigeante mais elle n'est pas ingrate avec ses jeunes recrues. À l'issue de la sélection, un contrat définitif sera proposé à ceux qui n'auront pas été remerciés, peut-être trois ou quatre parmi vous. Même si les places sont chères et les chiffres quelque peu anxiogènes, vous décidez de signer au bas de la page. Vous n'avez rien à perdre après tout.

La matinée se déroule sans encombre. Vous commencez par des activités dans vos cordes, formalités administratives puis « perception » du

paquetage et des équipements de vol.

11 h 45. Réfectoire.

Le militaire se restaure tôt, parfois plus tôt encore mais personne ne sait vous dire pourquoi. Le poids des habitudes ? Allez savoir. En tout cas, vous n'avez pas faim, vous promenez cette boule au ventre depuis ce matin… Vous suivez vos camarades, la cantine n'est pas mauvaise, elle est même plutôt bonne. Vous avez entendu dire que c'est important pour le moral des marins. Soit. Tout cela vous semble encore tellement abstrait…

12 h 30. Salle élèves de l'EIP.

L'équipe encadrante vous a donné rendez-vous à 13 h 00. En attendant, sagement installé à votre table, vous apprenez à connaître vos nouveaux compagnons. Vous avez déjà sympathisé avec quelques-uns d'entre eux, notamment « Flav », le chef de promo. Auparavant mécano sur hélico, ce dernier semble s'être fait couper les cheveux au rotor mais il connait le système militaire et vous conseille sur la posture à adopter. Précieux partage.

12 h 59. L'heure approche, vous êtes tous impatients de savoir à quelle sauce vous allez être mangés. Allez-vous voler dès la première semaine ? Est-ce que les instructeurs tiendront compte de l'expérience de chacun ? En silence, vous l'espérez…

13 h 00. La porte s'ouvre avec style, celui de votre adjudant. Vous l'avez déjà croisé plusieurs fois depuis votre arrivée tardive, la veille au soir. Commando marine de son état, il sera votre préparateur physique et votre référent pour les questions de vie courante. Le sourire aux lèvres, il vous donne cinq minutes pour aller vous changer.

13 h 08. Dojo de la BAN.

Après avoir annoncé votre arrivée par un freinage contrôlé sur les graviers, votre adjudant vous laisse en plan : « On va faire de vous des lames les gars, allez, on se voit plus tard ! »

Si vous ne vous attendiez pas à voler dès la première journée, vous ne pensiez pas pour autant finir en kimono au dojo. Les rudiments du corps-à-corps vous seront enseignés par le vice-champion du monde militaire

de kung-fu. Rien que ça. À peu près rangés sur le tatami usé, vous attendez le maître. La vieille horloge murale rythme le silence de la salle de combat. L'endroit n'est pas de la première jeunesse mais il sent le frais. Photos au mur, visages heureux, petits mots sympas signés des sportifs. Ça a l'air gentil tout ça, vous ne devriez pas vous faire trop mal ici. Et comme pour confirmer vos pensées, la double porte, poussée sans heurt, laisse entrer un homme d'origine asiatique, au visage serein. C'est lui.

Même si le gars n'est pas un monstre physique, c'est forcément une référence en matière de « pied-bouche ». Vous le saluez avec respect. Le maître vous rend la politesse et s'avance vers vous à petits pas, les yeux un peu fuyants, vraisemblablement à cause de vos regards insistants. Il cache bien son jeu votre champion. Arrivé à votre niveau, il vous contourne. Vos corps tournent à l'unisson pour suivre la trajectoire du professeur qui file maintenant au pas trotté vers le fond du dojo. L'expert en arts martiaux récupère un objet sur l'un des bancs : nunchaku dès le premier cours ? Après une volte-face, il repasse devant vous avec déférence, de moins en moins à l'aise, sa raquette de tennis de table à la main. Et le pongiste tête en l'air s'excuse sans faire de bruit.

Votre groupe éclate de rire.

« Il s'appelle comment le prof déjà ?

— Obi.

— C'est d'origine asiatique ou pas alors ?

— Obi-Wan Kenobi ! »

D'humeur potache, un anti-stress sûrement, la blague qui vient de fuser sur le nom de votre instructeur n'a pas le temps de raviver les rires précédents ; sans transition, une voix chaleureuse vous invite à vous retourner.

« Bonjour les pilotes ! »

Une espèce d'armoire normande en bois d'ébène est en train de faire passer les coins du meuble dans la diagonale de la porte. Technique de déménageur. Sans concertation, le groupe décide unanimement d'arrêter de se fier aux apparences.

« Je suis le maître Obi. On va attaquer par un peu de self-défense aujourd'hui. »

Le professeur commence par un échauffement à la sauce commando : dix minutes, tous cramés.

« Allez, on respire les gars, il vous faudra du souffle dans l'avion ! OK, on va passer aux choses sérieuses. »

Distribution des coquilles et des protège-dents. Tous ces visages souriants sur les murs n'étaient donc qu'un leurre, un piège dans lequel votre équipe vient de tomber.

« Un volontaire pour la démo de l'exercice ? »

Incapables de retrouver un rythme cardiaque à peu près normal, aucun de vous ne lève la main. Pourtant, après quelques regards complices échangés, vous vous portez quasiment tous volontaires. La douleur partagée fédère. Obi sourit.

« Bien, bien les gars. Il y en a qui ne lèvent jamais la main. Et qui ne restent pas longtemps non plus. »

La phrase est lâchée. La sélection a déjà commencé et avant de se jouer dans les airs, votre aptitude à rejoindre les rangs des pilotes de l'Aéro sera d'abord évaluée sur le plancher des vaches ! L'espoir du premier vol dans la semaine vient de s'envoler…

Votre gabarit de sportif attire l'œil du prof. Question :

« Tu te promènes en ville avec ton amie, deux ou trois gars viennent vous embrouiller, tu fais quoi ?

— Euh… je fais barrage ?

— Ah oui ? Moi, je ne le ferai pas. Pas avec ma compagne à mon bras en tout cas. Bon, tout seul, ce serait une autre histoire. »

Obi rit. Encore. Décidément, ce gars dégage une force tranquille comme vous en avez rarement rencontré.

« Non, tu lui prends fermement la main et vous vous sauvez ! »

Ah bon ? Pas très chevaleresque tout ça… Vous qui pensiez apprendre le coup qui tue… Vous méditerez plus tard, le professeur vous invite déjà au centre du tatami. Vous lui rendez son salut. Dans la foulée, le sourire de

votre nouvel adversaire s’efface et sa posture change – *il se passe quoi là ?* En un clin d’œil, Obi est rentré dans votre cercle vital et il vous assène des coups appuyés, difficiles à parer. Les enchaînements sont rapides, les mouvements fluides, le maître n’est pas souple, il est élastique. En quelques secondes, vous vous retrouvez dos au mur, sans échappatoire… Vous n’avez fait que reculer !

« Tu n’as pas réussi à faire barrage, tu fais quoi maintenant ? »

Silence.

Le déluge de pieds et de poings ne s’arrête pas. Vous vous protégez comme vous le pouvez.

« Allez, tu es dans ton avion, engagé dans un combat à un contre un, trouve une solution ! »

Vous commencez à fatiguer, vous n’allez plus résister très longtemps…

***

Alors, cher lecteur, chère lectrice, quelle est votre solution ?

1. Allez-vous appeler à l’aide ?

2. Allez-vous attendre que ça « passe » ?

3. Allez-vous rendre les coups à cet adversaire qui vous surclasse ?

Je dois vous l’avouer, je n’ai pas su quoi faire sur le moment. Voyant que la solution ne viendrait vraisemblablement pas de moi, l’instructeur en arts martiaux me lança :

« Fais un pas de côté et regarde autour de toi ! »

J’obéis à l’injonction et découvris derrière lui mes camarades sur le qui-vive :

« À moi la promo ! »

Flav fut le premier à réagir, puis finalement trois ou quatre de mes nouveaux compagnons vinrent ceinturer le professeur du mieux qu’ils pouvaient.

« Stop combat ! »

Le maître venait d’ordonner la fin de l’engagement. Je reprenais mon souffle, tout en cherchant les autres du regard, l’air hébété. Mais bon sang, où est-ce que j’avais mis les pieds ?

« Bravo jeunes gens ! Fin de la leçon pour aujourd’hui. »

Analyse de la situation et résolution

Mon incorporation dans la Marine nationale m’aura marqué à jamais. Ce fut un apprentissage à la fois simple et percutant. Désarçonnant même. Dès le premier jour, mes certitudes et mes convictions ont été ébranlées ; l’image d’Épinal, celle du victorieux seul au-dessus de la mêlée, a été déchirée.

La mise en situation concrète du maître Obi aura valu mille discours : en une seule séance, il sera parvenu à nous faire prendre conscience que la solidarité serait le lien qui nous unirait pour la suite de notre progression. Tous solidaires. Les autres et moi. Nous.

Revenir aux fondamentaux : solidarité et cohésion

Solidarité, un mot qui pourrait facilement trouver sa place sur une frise murale en entreprise, n’est-ce pas ? Et pourtant, si cette belle valeur semble nécessaire à la coopération, une question demeure : est-ce qu’il suffit de décréter que nous sommes tous solidaires pour créer une assistance mutuelle entre nous ? Autrement dit, pouvons-nous imposer à nos collaborateurs cette forme d’obligation morale ? Pas vraiment…

Afin qu'elle puisse exister, la solidarité doit devenir un besoin. Et c'est exactement ce que le maître Obi nous a enseigné ce jour-là. En créant l'effet de surprise, en nous sortant brutalement de notre zone de confort, il a généré cette nécessité, celle pour nous d'agir de manière unie. Car on ne vainc pas seul. Jamais dans la durée en tout cas.

Cela reviendrait-il à dire que les difficultés rencontrées favorisent l'émergence de la solidarité ? Je suis intimement convaincu qu'elles y contribuent, néanmoins je n'en ferai pas une loi. Il existe trop de contre-exemples. Certaines équipes, en manque cruel de cohésion, implosent dans l'adversité (souvent d'ailleurs parce qu'elles sont dépourvues d'un leader qui sache fédérer).

Alors, comment créer et entretenir la cohésion ? À grand renfort de babyfoots dans les salles communes ? Grâce à un savant mélange fait de beaucoup de télétravail et d'un peu de temps en présentiel ? Pas si sûr… Ce qui est certain en revanche, c'est qu'une fois les pains au chocolat de l'*happiness officer* dévorés, chacun s'en retournera à son poste de travail. Parce qu'à systématiquement prôner le « bonheur » de chaque collaborateur, nous en avons oublié la raison pour laquelle nous nous réunissons : notre bien commun. Pourtant, si nous voulons relever les défis qui se présentent à nous, si nous voulons pouvoir continuer à évoluer en tant qu'êtres humains, nous devons redonner du sens à la valeur travail, cet ensemble d'activités humaines organisées et coordonnées en vue de produire ce qui est utile pour nous !

Malheureusement, l'individu passe depuis trop longtemps avant le collectif… De manière explicite (au travers de notre éducation, dans les concours) ou implicite (dans notre environnement professionnel, sur les réseaux sociaux), la société nous incite à devenir meilleur que notre voisin : si l'on met de côté l'univers sportif, et encore, la réussite individuelle – même superficielle (celle qui ne flatte que l'ego) – prime systématiquement sur le bien commun. On peut avoir à cœur de se hisser sur la plus haute marche du podium, aucun problème avec ça, mais pas

en appuyant sur la tête des autres. Certains, pourtant, appelleront ça « la gagne ». Dans la chasse embarquée, on appelle cela de l'individualisme, et c'est un gros mot.

Récemment, j'ai ressorti mes carnets scolaires et retrouvé tous mes classements depuis la sixième B. Certains sont bons, d'autres moins. Mais sur quels critères étaient-ils basés ? Aurions-nous dans nos tiroirs un seul bulletin qui parlerait de notre sens de l'observation ou de notre appétence au conflit ? Un seul relevé de notes qui aurait évalué notre empathie ou notre capacité à travailler en équipe ? Non. Et arrivés à 30 ou 40 ans, les travailleurs que nous sommes devenus se paient des formations pour rattraper le temps perdu. Et si nous changions de regard ? Et si nous remplacions le « je » et le « vous » par le « nous » ? Cet état d'esprit vivra quand nous aurons accepté de remettre en question nos modèles d'éducation. Pas si simple, c'est vrai… mais arrêtons d'être fatalistes !

Quand il s'agit de se transformer, il est toujours très intéressant de regarder initialement ce qui se fait ailleurs. Une de mes nièces étudie la médecine en Suisse. Elle a décidé d'apprendre son métier de l'autre côté de la frontière, notamment parce que son université propose d'aborder la relation médecin-patient dès la première année ; il s'agit une notion cardinale qu'elle veut placer au centre de son projet car elle considère qu'il n'existe pas d'interaction plus en lien avec notre condition d'être humain. Je ne suis pas médecin. Mais j'ai déjà été ce patient en blouse bleue… Aussi, je salue les universitaires helvétiques pour la clairvoyance de leur enseignement résolument humain, qu'ils ont choisi d'orienter très tôt vers l'émancipation des consciences. « Science sans conscience n'est que ruine de l'âme », disait Rabelais…

Élever les consciences

Le maître Obi, en voulant nous enseigner ce que sont la cohésion et la solidarité, a finalement fait bien plus que cela : il nous a démontré la nécessité de rester pleinement conscient, quelle que soit la situation rencontrée. Car s'il existe trois façons de gagner un combat[4], il n'y a qu'une seule manière d'être défait, celle de perdre la lucidité au cours de l'engagement, quelquefois par un manque de préparation en amont, très souvent par un défaut de conscience de situation dans l'action. Ne plus être lucide, c'est tôt ou tard prendre de mauvaises décisions ou, pire encore, ne plus en prendre du tout ; à l'instar d'un boxeur coincé dans les cordes, ne discernant plus la déferlante des coups de son adversaire. Malheureusement, notre plasticité cérébrale n'est pas aussi souple que le maître Obi et, pour l'instant, nous semblons errer à la surface des choses sans jamais réellement nous intéresser à leur fond. Changeons de paradigme.

La première compétence que je cherche à transmettre à mes équipiers est celle d'être pleinement conscient des choses qui les entourent : s'ils sont capables de percevoir finement leur environnement, alors ils seront en mesure d'interagir avec les éléments du système dans lequel ils évoluent ; et donc, à terme, d'incarner les valeurs de la coopération de haute intensité. Je parle ici de développer notre conscience de situation à des fins de performance et n'aborde pas dans cet ouvrage les aspects bien-être et thérapeutique de la pleine conscience.

Savoir interagir en pleine conscience dans n'importe quel type de situation est le premier pilier de la coopération de haute intensité. C'est la raison pour laquelle j'enseigne aux jeunes pilotes, dès leur arrivée en flottille de chasse, la méthode ORA[5]. Cette discipline a pour objectif de renforcer la capacité d'un individu à se concentrer… sur sa propre concentration. Elle lui permet de réguler son attention, en apprenant à faire avec les pensées et les émotions qui l'assaillent.

Autrement dit, ORA permet à celui qui la pratique d'évaluer, à chaque instant, sa propre conscience du monde et de revenir à son point

d’attention du moment le cas échéant. Plus encore, ORA est pour le cadre ou le manager cette aptitude à être dans l’action, tout en étant capable de considérer son groupe et d’en percevoir la qualité des interactions. Je vous propose une déclinaison de la méthode ORA, pratique et facile à mettre en place : le SCAN.

Faire son SCAN

Prenons un exemple que nous avons tous vécu : réunion de département, votre collègue Max est plongé dans ses pensées. Vous le voyez bien, il triture son stylo les yeux dans le vague… Max est un expert, d’aucuns disent qu’il est le meilleur de son service. En ce moment, Max a des soucis personnels. Personne ne le sait, il faut avouer qu’il est un peu taiseux parfois. Une problématique émerge et elle le concerne. Plusieurs possibilités. Au mieux, Max demandera que la question soit reformulée (il est malin Max), au pire, il répondra complètement à côté de la plaque. Max a beau être libre, il aura cassé la dynamique de groupe et fait perdre à tous un temps précieux.

Mais Max est loin d’être un cas isolé. À qui n’est-ce pas arrivé d’être complètement absorbé par ses pensées, à ruminer quelque difficulté ? N’avez-vous jamais été surpris d’être déjà arrivé à destination sans être capable de décrire le chemin que vous avez emprunté (et en ayant oublié le pain en plus) ? Si après vous avoir parlé de combat, je prends des exemples aussi triviaux, c’est pour nous ramener à ce que nous sommes toutes et tous : des êtres humains faillibles.

Les pilotes de chasse sont entraînés à contrôler de manière régulière les paramètres de leur avion ainsi que ceux de la mission : à des moments-clefs identifiés en amont (par exemple en sortie de catapulte sur le porte-avions ou avant le tir d’une munition), ils vont « scanner » leurs différents écrans et instruments ; à bord d’un Rafale, ils peuvent même

vérifier dans les phases critiques les éléments des avions de leurs équipiers grâce à la liaison de données (carburant, radar, armement, etc.).

À l'instar de ce qui est fait avec les moyens matériels, je propose aux pilotes de transposer cette méthode de travail à leur propre « écran humain », en appliquant le SCAN (*Signal, Cause, Action, Next*). Outil pertinent à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du cockpit, et adaptable à toutes les situations du quotidien, le SCAN permet à chaque coopérateur, qu'il soit pilote de chasse, cadre ou manager, d'obtenir une image instantanée de son niveau de concentration. Il peut être réalisé à tout moment :

− quand la situation l'impose (une gestion de crise) ;

− ou dès qu'on en ressent le besoin (une charge cognitive ressentie forte).

Cette démarche lucide a pour objectif d'optimiser les ressources du moment en développant la capacité du coopérateur à se reconcentrer sur le prochain point d'attention, quels que soient les stimuli et distracteurs de son environnement (internes ou externes).

Le SCAN comprend quatre étapes :

1. SIGNAL(S)

– Observez, écoutez et captez les signaux physiologiques et psychiques, internes et externes, passés et futurs, plus ou moins « proches » du moment présent. Exemples : votre nœud au ventre ou votre irritation passagère, le stress ou l'apathie anormale d'un coopérateur (*cf.* Figure 2.1).

– Acceptez tous les signaux perçus pour ce qu'ils sont : des éléments de communication non verbale, des marqueurs et des indices d'une situation en déséquilibre ou en passe de l'être.

2. CAUSE(S)

– Identifiez les causes des signaux et comprenez les liens de cause à effet sans jamais les juger. Le fait de porter un jugement ne serait

qu’une dépense d’énergie supplémentaire altérant votre objectivité et la suite du processus.

– Les causes peuvent être multiples, certaines seront liées à vos pensées intimes, d’autres à des sentiments en rapport avec votre environnement, comme une interaction ratée avec l’un de vos coopérateurs par exemple.

– Il est normal d’être traversé au quotidien par toutes sortes d’émotions et chacun d’entre nous a aussi « le droit » d’aller mal de temps en temps, mais ce serait une erreur de s’attaquer aux symptômes plutôt qu’à leurs causes.

3. ACTION

– Commencez par vous poser les questions suivantes : ai-je la main sur la ou les causes identifiées ? Ai-je la possibilité d’agir sur elle(s) à court, moyen ou long terme ? Cela inclut la capacité à agir par subsidiarité ou délégation.

– Si vous avez la possibilité d’agir, définissez un plan d’action dans le temps et dans l’espace (où, quand, comment ?). Si l’action peut être menée rapidement, débarrassez-vous-en ASAP[6].

– Si vous n’avez pas la possibilité d’agir, vous n’avez pas d’autre choix que d’accepter cet état de fait (cela reste une démarche consciente et active). Afin de ne pas ruminer des pensées qui n’ont pas d’issue, observez-les sans les juger et laissez-les passer.

4. NEXT

– Revenez au point d’attention qui mérite justement toute votre attention et filtrez les signaux identiques qui se représenteraient dans un futur proche pour les mêmes raisons : étape la plus importante, c’est l’objectif de performance du SCAN.

– Déclenchez un nouveau SCAN juste avant la prochaine étape-clef qui exigera beaucoup de concentration (débriefing de l’entretien RH d’un futur collaborateur ou « pitch » d’une idée novatrice à votre chef) ou dès que votre attention divaguera au cours de la journée.

– Pratiquez le SCAN de manière régulière, vous distinguerez de plus en plus rapidement votre attention « qui part » et saurez ainsi la ramener sur l'objectif du moment de plus en plus rapidement.

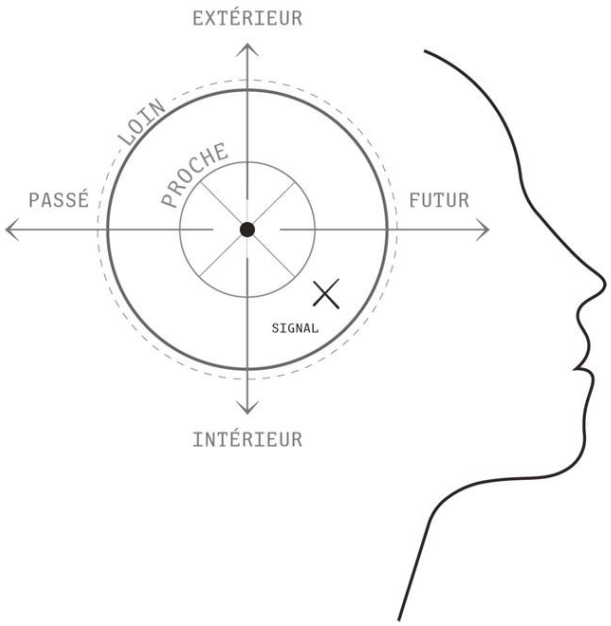

Figure 2.1 – La captation des signaux

Exemple

SIGNAL : crainte liée à vos pensées (signal « intérieur ») et en rapport avec votre vie familiale (signal « futur moyen terme »).

CAUSE[S] : votre aînée vient de décrocher une bourse pour l'université dont elle rêvait… à Sydney. Elle déménage dans six mois. Son déménagement est la cause directe de votre crainte (« C'est un tel changement ! »). Votre méconnaissance de la vie qui l'attend là-bas en est une cause indirecte.

ACTION : avez-vous la main ? Sur la cause directe, non. Vous devez accepter le fait que c'est la décision de votre enfant. Sa vie. Néanmoins, vous avez la main sur la cause indirecte, votre peur de l'inconnu tout à fait normale. En profitant de l'expérience et des conseils des étudiants français qui sont déjà allés là-bas, vous pourrez mieux appréhender ce qui l'attend et être rassuré. Vous projetez donc d'appeler l'organisme en fin de journée – à 16 h 00, avant la fermeture du secrétariat – afin d'organiser la rencontre avec les étudiants pour votre fille et vous.

NEXT : le signal « crainte » a été accueilli et traité, le reste de votre SCAN étant clair, vous pouvez vous reconcentrer sur la préparation de votre réunion, qui démarre dans moins de quinze minutes maintenant…

Encore une fois, j’ai choisi de prendre un exemple de la vie de tous les jours car ce sont ces signaux-là que nous rencontrons régulièrement. Mais la méthode du SCAN fonctionne évidemment dans n’importe quelle situation : il m’est arrivé au cours d’un appontage de nuit, victime de la fatigue et d’un biais de routine (en mer depuis trois mois), de penser à autre chose quelques secondes seulement avant l’impact de mes roues sur le pont. Cette divagation de mon esprit n’aura duré que quelques dixièmes de secondes parce que je l’ai scannée rapidement.

Pour vous entraîner à cette technique de re-concentration, je vous conseille d’associer le SCAN à quelques mouvements d’oxygénation du cerveau (station debout, respiration ventrale profonde) et d’essayer, d’une manière ou d’une autre de le routiniser. Par exemple, j’ai un camarade qui le pratique systématiquement avant d’ouvrir sa boîte mail (et sûrement juste après aussi…). Personnellement, je ne prends plus l’ascenseur et effectue un SCAN à chaque fois que j’emprunte l’escalier qui mène à mon bureau ou à la salle de réunion.

Au quotidien, utilisons le SCAN pour réguler notre attention et optimiser notre conscience de situation. Pour une meilleure coopération.

1. EIP 50 S : escadrille de sélection des pilotes de l'aéronautique navale.

2. EOPAN : élève officier pilote de l'aéronautique navale.

3. CAP10 : avion de voltige utilisé pour la sélection des pilotes de la Marine nationale.

4. Trois façons de gagner un combat : avoir l'avantage du nombre pour saturer les défenses de l'adversaire ; développer des tactiques nouvelles afin de créer un effet de surprise ; combiner les deux.

5. ORA : Optimisation de la régulation attentionnelle. Méthode co-développée avec Marjorie Bernier et Jean Fournier, spécialistes de la performance cognitive, lors d'une étude menée avec l'IRBA en 2018 et dirigée par le professeur Françoise Darses (cf. article "Effects of mindfulness training on decision-making in critical high-demand situations: A pilot study in combat aviation", paru dans la revue *Safety Science* en octobre 2023). Se composant essentiellement d'exercices de concentration en environnement saturant, ORA se déroule en général sur une période de six à huit semaines (on entraîne le cerveau comme on entraîne le corps, « *No pain, no brain, no gain* »).

6. ASAP : *As Soon As Possible*. Terme emprunté à l'aéronautique militaire, malheureusement trop régulièrement employé dans les bureaux au sens de « c'était pour hier ».

Chapitre 3

L’envie

Au-delà de la simple motivation

Si j'ai œuvré durant quinze années consécutives au sein du groupe aérien embarqué, c'est parce que j'ai toujours eu le sentiment d'appartenir à un système dans lequel j'avais ma place et sur lequel je pouvais compter. Plus que la machine d'exception ou encore la noble mission, c'est bien le groupe avec lequel j'ai interagi qui m'a fait me lever chaque matin avec envie. Évidemment, la chasse embarquée n'a aucun monopole : regardez autour de vous, prenez le temps de la réflexion, vous aurez sûrement un exemple personnel qui vous viendra à l'esprit. Dans le cadre d'un projet professionnel ou encore d'un évènement sportif, rappelez-vous ce moment où vous aurez réussi à avancer tous ensemble, dans la même direction malgré les échecs et les déconvenues ; souvenez-vous de cet instant où vous aurez, en tant que groupe, progressé et appris, et eu plus que jamais, l'envie de continuer.

L'envie est le fruit d'une culture d'entreprise juste et équilibrée, où chaque collaborateur a le droit d'essayer et de se tromper, où toute l'équipe accepte les écarts individuels et sait les corriger pour continuer à progresser. L'envie invite à vivre des expériences, à prendre le risque de commettre des erreurs et à faire l'effort, en retour, de les partager avec l'ensemble de ses collaborateurs. L'envie insuffle une dynamique qui permet d'évoluer et de se transformer, pour le bien commun.

Transcendons dès lors notre sort d'être humain faillible et faisons de cette propriété qui nous caractérise une force : si nous devons nous tromper,

ainsi soit-il, mais n’en restons pas là ; les regrets et les atermoiements ne doivent pas nous empêcher de comprendre les choses et de les améliorer. Plus encore, nos erreurs et les réponses que nous y apporterons peuvent devenir une véritable nourriture pour nos organisations ; une richesse collective qui nous rassemble et nous donne l’envie de nous investir pour un groupe qui nous ressemble.

Afin d’avancer ensemble pas-à-pas, voici les étapes-clefs qui seront abordées dans ce chapitre :

− Développer le sentiment d’appartenance au groupe.

− Accepter de faire des erreurs… et de les partager.

− Construire une culture d’entreprise juste.

Mise en situation – Coup de chaleur en Afrique noire

Acceptez ce postulat : vous commettrez des erreurs. Alors, n'ayez plus froid aux yeux et essayez. Osez prendre des risques et trompez-vous. Puis recommencez, différemment. Cette « dichotomie de l'expérience » est la seule véritable manière d'apprendre et de progresser ; comme un amer permettant de recaler sa navigation de manière régulière afin de toujours suivre le bon cap. Oui, nous faisons toutes et tous des erreurs… Et si cette caractéristique universelle finissait par nous rapprocher ? Et si l'apprentissage par l'erreur se transformait en une force qui nous donne l'envie d'être ensemble pour continuer à avancer ?

Ceux qui n'essaient pas ne font jamais d'erreur, ceux qui ne font jamais d'erreur n'apprennent pas, ceux qui n'apprennent pas ne progresseront jamais, ceux-là seront mis sur la touche un jour ou l'autre.

***

Année 2007. Porte-avions Charles de Gaulle, au large de Djibouti.

09 h 30. Sur le pont d'envol. Après l'appontage.

Manette des gaz sur stop, moteur coupé. Vous ouvrez la verrière et dégrafez votre masque à oxygène… enfin un peu d'air marin à respirer. Sur votre visage rougi par la chaleur et l'effort, la marque du groin[1] trop serré et le sourire béat des premières fois : pour le novice du ciel, chaque vol est une découverte ; ce matin, la corne de l'Afrique ! Quelle chance de pouvoir effectuer votre formation à bord du porte-avions.

Votre commandant a estimé que vous étiez prêt à voler avec le groupe aérien embarqué. À vous, donc, de ne pas décevoir la bande de « furieux glorieux[2] ». Malgré quelques mouvements de plateforme, dans la norme, vous descendez de l'avion avec précaution. Il serait dommage de conclure par une gamelle une mission qui s'est plutôt bien déroulée. Ce genre d'anecdote pourrait vous gratifier d'un nouveau nom de guerre et vous coller à la peau le restant de votre carrière ! Les deux pieds sur le pont, vous inspirez un grand bol d'air, un peu vidé mais serein malgré tout.

Vous n'avez pas volé avec l'instructeur le plus coriace, c'est vrai, mais vous êtes tout de même satisfait du travail accompli. Vous avez appliqué les consignes à la lettre et rempli quasiment tous les objectifs d'entraînement qui vous ont été fixés. Si les navigations bretonnes grouillent de repères au sol – il y a toujours une forêt caractéristique ou une usine connue à laquelle se raccrocher – vous devez avouer que le désert djiboutien ne se laisse pas faire : du sable, des montagnes et des lacs salés, heureusement vous avez trouvé les quelques points de recalage préparés… Pas une sinécure donc, mais une véritable aventure pour le néophyte de l'équipe !

Cependant, l'autocritique d'après match pointe rapidement le bout de son nez : avez-vous bien respecté les règles de vol en très basse altitude avec cette brume de chaleur qui diminuait la visibilité ? Ou était-ce l'œuvre du khamsin, ce vent de sable brûlant ? Vous allez rapidement apprendre au débriefing ce que le chef de patrouille en pense.

Votre avion a été parqué par les chiens jaunes[3] à l'arrière du pont. Vous effectuez la centaine de mètres qui vous sépare de l'îlot, le casque encore vissé sur la tête : l'hélico PEDRO[4] étant toujours rotor tournant, les protections individuelles doivent être portées. On ne badine pas avec la sécurité sur un aéroport nucléaire flottant. Vous prenez garde aux trois câbles en acier qui vous barrent le chemin ; les brins d'appontage, salut du pilote de la chasse embarquée, permettent de poser des tonnes de métal hurlant sur la surface équivalente d'un terrain de tennis…

Après avoir renseigné les documents de l'avion et discuté « friction de manette des gaz » avec les mécaniciens, vous rejoignez la salle d'alerte

de la Flottille 11 F, un peu groggy par la température ambiante. Vous passez d'un sauna à un autre et malheureusement, la chaleur n'en a pas fini avec vous, elle s'apprête même à devenir infernale dans les prochaines heures. Pas de hublot pour faire courant d'air sur votre bâtiment de guerre, la croisière n'est décidément pas là pour s'amuser.

Quelques jours auparavant, vous avez quitté le Finistère et ses températures de printemps. La bruine qui rend le Breton bougon vous manque déjà : bienvenue en zone aride, cinq jours de pluie par an, vous n'avez pas réservé la bonne semaine ! Selon les individus, le temps d'acclimatation peut varier de quelques jours à presque trois semaines, vous a-t-on dit. Vous accosterez à Toulon que vous ne vous serez toujours pas accoutumé, pensez-vous amusé, en regardant votre combinaison de vol détrempée.

Vous composez le code de la porte estampillée « Confidentiel Défense » et pénétrez dans la salle d'alerte numéro 2. Une certaine effervescence y règne malgré le taux d'hygrométrie. Plusieurs chefs de patrouille discutent avec le commandant devant le tableau des vols, qui porte de nombreuses modifications en rouge : les opérations du porte-avions viennent d'ajouter des missions de nuit. Certains pilotes doivent terminer leur qualification JVN[5] et les conditions du soir s'annoncent idéales.

Le jeu des plaquettes nominatives commence, comme à la criée. Premiers arrivés, premiers servis – dispo, fana, tu l'as ! N'ayant pas la qualification requise pour jouer avec les « grands », vous déposez votre planchette de vol dans la case qui porte votre nom et cherchez du regard votre leader. Vous l'apercevez sur un des fauteuils du premier rang en grande discussion avec Phil, un autre chef de patrouille. Aïe, ils ont l'air d'avoir déjà commencé le débriefing de votre vol…

Quand un chef de patrouille a besoin de l'avis de ses pairs, c'est de mauvais augure pour le stagiaire. En attendant qu'ils aient terminé de statuer sur votre cas, vous décidez d'aller chercher de quoi vous réhydrater dans le local à boissons situé à l'angle de la coursive. Vous n'avez pas fait deux pas que Phil vous interpelle. Demi-tour.

« Oui capitaine ?

— Tu repars en vol avec moi. On briefe maintenant. Ça va ? »

Phil est un instructeur exigeant mais quand vous avez eu des passages à vide pendant votre formation aux États-Unis, il a toujours été là pour vous. Alors oui, ça va ; vous ne voulez pas le décevoir.

11 h 28. Sur le pont d'envol. Derrière le déflecteur[6] de la catapulte latérale.

Vous avez changé de combinaison avant d'aller à l'avion et pourtant vous êtes à nouveau en nage… Ce cockpit est une véritable étuve ! Vous vous sentez déjà très fatigué, ça promet…

11 h 29. Le déflecteur s'abaisse, c'est votre tour. Vous suivez les ordres du chien jaune – vigilance et concentration – et cela vous demande un effort anormal : qu'est-ce que vous avez bon sang ? Vous faites un rapide état des lieux : bouche sèche, jambes en coton… Vous auriez peut-être dû lui dire non finalement… Mais quel message auriez-vous envoyé au groupe ? Que vous manquez de mordant ? Vous avez encore tout à prouver, ce n'est pas le moment de flancher !

11 h 30. Catapultage. Vous rencontrez des difficultés à lire votre vitesse en sortie de pont mais l'avion vole bien. C'est parti.

11 h 38. Rassemblement de votre leader. Départ en basse altitude. La température du cockpit ne diminue guère.

11 h 45. Arrivée sur la zone de travail. Premiers virages serrés. Vous tenez mal la formation, votre leader vous rappelle à l'ordre – « allez, on s'accroche ! »

11 h 55. Première passe d'attaque. Trop lent en cabine, vous manquez la cible – merde ! En plus, vous avez perdu le visuel de votre leader. Décidément, rien ne va…

« 2, perte de visuel !

— Leader, à tes 11 h, 1 nautique. Tu t'appliques, sinon on rentre !

— 2, reçu, visuel !

— On procède à la réattaque de l'objectif.

— 2 ! »

La deuxième tentative est la bonne.

12 h 10. Nouveaux virages serrés. Vous voyez des étoiles au-dessus de 3 G. Vous passez à l'extérieur de la trajectoire de votre leader – « reste à l'intérieur ! »

12 h 11. Votre combinaison a l'air d'avoir un peu séché ; en fait vous avez arrêté de transpirer ! Vous avez maintenant extrêmement chaud.

12 h 12. Encore dix minutes de vol avant de rentrer à bord. Vous n'avez jamais rencontré de telles difficultés, vous n'allez pas réussir à apponter !

12 h 13. Vous avez l'impression que votre température corporelle ne fait que monter. Vous avez envie d'ouvrir la verrière mais ce serait de la folie !

12 h 14. Vous avez toutes les peines du monde à conserver votre lucidité. Il va vraiment falloir que vous fassiez quelque chose. Maintenant !

***

Alors, cher lecteur, chère lectrice, que faites-vous ?

1. Vous ne décidez rien…

2. Vous annoncez vos problèmes à votre leader.

3. Vous êtes un(e) battant(e), vous mobilisez vos dernières forces !

« 2, remonte ! »

J'obéis à la voix dans mon casque et tirai sur le manche sans réfléchir.

« Qu'est-ce que tu as ? »

Je m'étais dangereusement rapproché du sol, sans en avoir conscience : étais-je sur le point de m'évanouir ? Mon champ visuel s'était rétréci, je discernais mal mon environnement, comme s'il y avait de la neige sur l'écran…

« J'ai… très chaud…

— Plein gaz, on monte ! »

Mais le point de non-retour avait été franchi depuis longtemps et les températures plus fraîches de la haute altitude n'y changeraient

désormais plus rien : le malaise hyperthermique dont j'étais victime ne me rendrait plus les commandes de mon propre corps. Mon organisme n'était plus capable de réguler sa température interne, ma vue était altérée, mes forces me quittaient. Seule l'ouïe me restait.

Alors, j'ai écouté et obéi aux ordres de mon leader. En accord avec le porte-avions, Phil m'a dérouté sur la piste d'Ambouli – « Vire à droite, mets les ailes à plat, le terrain à 12 h, sors le train, les volets maintenant, bien, commence à descendre, doucement, c'est bien, allez jusqu'au bout, pas plus bas, voilà, dooouuucement… ».

Plus que quelques secondes avant l'atterrissage mais je me sentais partir… – « *moteur, moteeeuuur ! ! !* » – Phil a hurlé, j'ai réagi et avancé la manette des gaz pour finalement réussir à atteindre l'entrée de la piste. L'avion ne décélérait pas, je n'arrivais pas à actionner les freins, les jambes aux abonnés absents. Alors, j'ai tiré le frein secours et stoppé l'avion au milieu de la piste. J'ai ouvert la verrière et jeté mon casque. La lumière était si forte. Et puis, plus rien.

La suite me serait racontée par les pompiers à mon réveil.

À quelques secondes près, mon premier coup de chaleur a bien failli être le dernier. Pourtant, je n'ai jamais autant eu envie de faire ce métier qu'après cet évènement. Et je vais vous dire pourquoi.

J'ai passé une semaine à l'hôpital. Le chirurgien m'a dit que j'avais eu très chaud ; aujourd'hui encore, je ne suis pas certain qu'il ait voulu faire ce jeu de mots… Réhydratation, suivi des constantes, j'ai même eu droit à un reportage TV dans le *Magazine de la santé* qui aurait pu titrer : « Le jeune pilote de chasse se croyait invulnérable et il n'a pas vu le coup venir… un cas d'école ! »

J’ai eu très peu de visites ; directive des médecins – « du soluté de sodium et du repos ! ». Du repos, j’en ai eu. Ce que mes camarades savent moins, c’est que j’ai beaucoup tergiversé sur mon lit médicalisé durant ces longues journées de repos forcé. Car j’ai vraiment cru que j’allais me faire virer… Parce que j’avais failli perdre un avion, mais surtout parce que je n’avais pas parlé assez tôt.

À nouveau sur pied, je suis allé voir Phil. Je l’ai remercié de m’avoir sauvé la vie. J’étais prêt à tout entendre en retour, notamment que je n’avais plus ma place au sein de ce groupe d’élite :

« Ne me remercie pas, je n’ai fait que mon métier. Bienvenue dans la chasse embarquée ! Viens, on va au carré boire un verre à ta santé. »

En chemin, nous avons croisé la plupart des pilotes de la flottille – poignées de main chaleureuses, tapes dans le dos amicales, félicitations d’avoir réussi à poser l’avion malgré tout. Et puis je me suis retrouvé en face du commandant.

« Je suis heureux de te voir en pleine forme ! Prêt à remonter à cheval ? »

J’ai revolé dès le lendemain. Quelques jours plus tard, j’ai eu un nouvel échange avec le commandant :

« C’est notre faute, nous n’aurions jamais dû te faire doubler[7] avec ces conditions, alors que tu venais juste d’arriver à bord. Je te demande de préparer une conférence sur ce qui t’est arrivé. Ton expérience doit profiter au plus grand nombre. Personne n’est à l’abri de ce genre de choses. »

De retour en France, Phil et moi avons chacun reçu dix points[8] positifs pour la gestion de cet incident. Et jusqu’au retrait du service actif du

Super-Étendard en 2016, plus aucun stagiaire n’a enchaîné des vols d’entraînement depuis le porte-avions par plus de 40 °C à l’ombre.

Analyse de la situation et résolution

Cette expérience met en lumière le deuxième pilier de la coopération de haute intensité : celui pour un groupe d'avoir la capacité de donner envie à un individu d'en faire partie. Je ne vous parle pas ici de la simple motivation qui peut être liée par exemple au salaire versé ou aux jours de congé alloués. La notion d'envie est, à mon sens, bien plus que cela.

En tant qu'ambassadeur de la Marine nationale pour des actions de rayonnement et de recrutement auprès de la jeunesse, j'ai souvent abordé cette notion fondamentale avec les lycéens et les étudiants : qu'est-ce qui me donne envie d'aller au travail chaque matin ? Qu'est-ce qui me met réellement en mouvement ? On pourrait penser que le simple fait de monter à bord d'un Rafale, un avion tout bonnement exceptionnel, suffise amplement à entretenir la flamme. En fait, je ne le crois pas. Plus maintenant en tout cas.

Il est évidemment très motivant de pouvoir travailler sur une telle machine mais ça n'est pas cela qui vous fera exercer la profession de pilote de chasse pendant vingt ans. Car on ne parle ici que d'un vecteur, d'un moyen matériel pour remplir une mission. D'ailleurs, en toute franchise, mes plus beaux souvenirs me renvoient davantage au Super-Étendard, un avion pourtant déjà vieillissant à mon époque.

« Vous avez de la chance, vous vivez de votre passion. »

Certaines personnes, qui connaissent mal ma profession – et qui en parlent quand même – associent mon envie d'aller travailler à ma passion pour le fait de voler. C'est la théorie du métier-passion. Audible. Nous avons tous envie de faire une chose lorsqu'elle nous passionne ! Audible certes, mais simpliste. Car en disant cela, nous limitons la notion d'envie à celle du simple désir. Et, entre nous, qui a réellement envie d'être catapulté vers un territoire ennemi de nuit et par mauvais temps pour le simple plaisir de voler sur un bel avion ?

D'autres personnes vont encore plus loin : l'« envie d'y aller » du combattant se cantonnerait à une espèce d'abnégation à remplir la mission. C'est évidemment plus complexe que cela et je vais être honnête avec vous (je le serai tout au long de cet ouvrage) : si le fait de servir la Nation m'aura rendu fier durant toute ma carrière, cette fierté éprouvée n'aura jamais suffi, à elle seule, à susciter l'envie de monter sur le pont d'envol au quotidien. Pas quand la mission, si éprouvante, aura failli me faire perdre la vie. Pas quand la mission, si exigeante, m'aura finalement pris des amis…

Alors, si la passion et la mission ne suffisent pas – de toute façon on ne forcera jamais personne à être passionné ou à aller au combat – comment trouver en soi, et donner aux autres, l'envie de coopérer dans la durée ?

Pour répondre à cette question, tâchons d'oublier les idées reçues, laissons les fantasmes de côté et intéressons-nous au noyau dur de la coopération : le groupe.

Développer le sentiment d'appartenance au groupe

Dans l'histoire du coup de chaleur que vous venez de vivre, vous aurez compris que la meilleure des solutions aurait été de rendre compte à votre

leader des problèmes rencontrés ; en appliquant la méthode du SCAN (*cf.* Figure 2.1), vous auriez d'ailleurs sûrement décidé de les faire remonter beaucoup plus tôt, sur le porte-avions ou au début du vol par exemple. Et vous auriez eu raison.

Effectivement, nous avons évoqué dans le chapitre précédent qu'une conscience élargie permettait de conserver notre lucidité face à l'imprévu. À l'époque, je ne maîtrisais pas cette technique. Et parce que j'ai laissé s'aggraver les choses en ne décidant pas de reprendre la main (*cf.* item action du SCAN), j'ai fini par perdre toute conscience de situation, accélérée ici par une méconnaissance de soi due à une faible expérience…

Quand un évènement professionnel non routinier (dossier urgent, conflit naissant…) vient bousculer votre quotidien et qu'il génère chez vous, tout à fait naturellement, stress et émotions, vous n'avez pas envie d'être seul à le gérer. Vous avez besoin de le partager. C'est une réaction normale. Humaine. D'ailleurs – et nous l'avons vu précédemment – même avec de larges compétences et la meilleure volonté du monde, nous ne pouvons et ne devons pas traiter seul les cas nos conformes. Pourtant, quand j'échange avec des cadres ou des managers en entreprise, je me rends compte que ce sentiment d'isolement est assez largement répandu : les décideurs se sentent esseulés et si la plupart « résistent », d'autres finissent par changer de poste… N'y allons pas par quatre chemins, ça n'est pas le seul fait des individus. Quand elle est rencontrée, cette sensation d'être « seul au monde » est généralement liée au système d'organisation, conséquence plus ou moins directe d'une dérive sociétale lente tendant vers le chacun pour soi.

Nous sommes des êtres sociables. Nous avons toutes et tous besoin de ressentir que nous faisons partie d'un groupe, quel qu'il soit. Et ce sentiment d'appartenance au groupe incombe… au groupe lui-même. Nos organisations ne doivent pas négliger ce rôle qui est le leur si elles veulent pouvoir développer la coopération de haute intensité ; susciter

l’envie d’être ensemble, presque une raison sociale, la Marine nationale l’a très bien compris : qu’il soit jeune matelot ou commandant, aucun marin n’évolue seul car, un jour, dans le feu de l’action, quand l’un ou l’autre sera en passe de perdre toute lucidité, il aura toujours à ses côtés quelqu’un qui jouera le rôle de dernier rempart. C’est le concept du *back-up*, le fait d’évoluer en équipage constitué (en binôme *a minima*) afin d’avoir systématiquement un coopérateur capable de mettre en œuvre les 3-CO et de vous assurer une « porte de sortie » si vous rencontrez des difficultés. Le coopérateur n’est pas forcément un supérieur ; ce rôle peut être tenu par n’importe quel collaborateur avec qui vous coopérez.

Depuis mon malaise à Ambouli, j’ai veillé à ce que tous les marins avec lesquelles j’ai travaillé éprouvent cette même sensation : « Nous sommes sur le même navire et nous ne sommes pas seuls. » Au-delà des concepts et des mots, je structure désormais l’organisation du travail de cette façon : pour que des individus développent le sentiment d’appartenance à un groupe, il convient de répartir les tâches de manière équitable en veillant à ce que chacun ait un suppléant qui puisse lui venir en aide de temps en temps. Par le jeu des activités croisées, cela implique donc que chaque membre de l’équipe soit également le back-up de quelqu’un.

Prenons un exemple simplifié de la préparation d’une mission effectuée à quatre avions. Après la phase de *brainstorming*, les tâches sont réparties de telle manière que chacun recevra un travail en accord avec son expérience et ses compétences, en étant à la fois responsable et suppléant, quelle que soit sa qualification (le leader peut être le commandant de l’unité et le numéro 4 le plus jeune stagiaire). Pour chaque vol, le leader construit avec l’ensemble de la patrouille le type de tableau ci-après, projeté en grand dans la salle de préparation de mission.

Préparation de mission		**Rôles**			
		Leader	**#2**	**#3**	**#4**
Tâches	Météo		(X)		X

	Plans de vol		X		(X)
	Documents de vol		X		(X)
	Trajectoire de navigation	(X)		X	
	Calculs horaires et carburant	(X)		X	
	Construction de l'attaque	X		(X)	
	Variantes de l'attaque	X		(X)	

X : responsable / (X) : suppléant

La répartition croisée des tâches et l'état d'esprit qui en découle sont non seulement une très bonne façon de responsabiliser les personnes avec lesquelles vous travaillez, mais aussi et surtout une manière concrète de leur montrer qu'elles ne sont pas seules et qu'elles auront toujours quelqu'un sur qui compter. Car nous ne sommes pas infaillibles et nous en sommes conscients !

Voilà la logique avec laquelle je construis la coopération au sein de mes équipes : nous avons envie d'être ensemble parce que nous savons que si nous faisons une erreur, cette dernière pourra être rattrapée. C'est un enjeu réel pour les cadres, les managers et tous les collaborateurs au sens large : développer dans leur équipe cette envie d'appartenir à un groupe qui leur permet à la fois d'oser et de se tromper.

Principe fondateur d'un système pérenne, le fait de donner aux personnes le droit à l'erreur tout en les accompagnant dans cette démarche apprenante est la seule manière de fidéliser les acteurs de la coopération. Elle est la véritable flamme de l'envie. C'est malheureusement là qu'est le point de fragilité de notre culture française : le rapport que nous entretenons avec l'erreur est assez lâche. Chez nous, le fait de perdre a une connotation résolument négative. Rappelons-nous nos jeunes années et toutes ces occasions où nous n'avons pas osé lever la main de peur de dire une bêtise. Rappelons-nous cette peur du regard des autres.

L’apprentissage par l’expérience vécue : le droit de commettre des erreurs, le devoir de les partager

Nous avons l’obligation de devenir meilleur que notre adversaire. Aussi, nous avons le droit et le devoir de faire des erreurs (à l’entraînement de préférence…) afin de progresser.

Si cela peut finir de convaincre les plus sceptiques, rappelons que l’apprentissage par l’erreur (ou au travers de l’expérience vécue peut-on préférer dire) est une des formes d’apprentissage les plus puissantes[9]. Elle est à la base de l’instruction au sein de la chasse embarquée, plus que dans toute autre composante. En effet, les pilotes de chasse de l’aéronautique navale n’ont pas comme seule mission d’aller chercher les limites, ils doivent aussi trouver le moyen de les repousser : ils ont le devoir de développer leur zone de compétence, chaque jour un peu plus. Vous vous en doutez, cette quête de performance est intrinsèquement une formidable source d’erreurs… que tous les environnements ultra-compétitifs sont amenés à rencontrer.

Généralement, cela interpelle mon auditoire en conférence : « Vous n’avez pas le droit à l’erreur pourtant. » Heureusement que nous avons le droit à l’erreur ! Entendons-nous. La question n’est pas de savoir si nous allons commettre des erreurs, mais plutôt de comprendre où, quand, comment et pourquoi nous pourrions les commettre. Et d’imaginer les réponses que nous pourrions y apporter. Cela nous ramène à cet adage bien connu dans les armées : « entraînement difficile, guerre facile ». Même si cette expression est assez explicite, il faut comprendre ce qui la sous-tend réellement : essayer, commettre des erreurs, comprendre, corriger, recommencer, réussir, aller plus loin, commettre de nouvelles erreurs, etc. Autrement dit, s’autoriser à commettre toutes les erreurs au simulateur, pour n’en commettre aucune le jour J ! Encore une fois, ça n’est pas une particularité militaire. Les directions R&D des grands

groupes de l'industrie, par exemple, font exactement la même chose : on teste, on se trompe de chemin, on fait machine arrière, on explore une autre voie… Les écuries de F1 adoptent elles aussi la même philosophie.

Toutes les erreurs qui auront été commises à l'entraînement nous permettront d'être résilients au combat. Car, après avoir testé encore et encore chaque coin du domaine, nous serons finalement parvenus à élargir notre cadre d'emploi en opération. Nous aurons identifié les points faibles des uns et des autres et le groupe, dans son unité, parviendra à les mitiger. Il sera capable de lisser les écarts et de corriger les erreurs. Oui, dans l'action, chacun de nous commettra des erreurs mais notre groupe, non. C'est la discipline vers laquelle il nous faut tendre en tout cas. Mais pour rendre cela possible, il est impératif que toutes les erreurs commises soient portées à la connaissance du groupe. C'est la seule manière d'évoluer en tant que système apprenant et pérenne ; fiable, constant et durable.

Et pourtant…

« Pas vu pas pris, pris pendu ».

Avez-vous déjà été confronté à un collaborateur qui vous aurait dissimulé une erreur qu'il aurait commise sur un projet en cours ? Probablement. Quand cela arrive, nous sommes tentés, à chaud, de sermonner la personne avec sévérité : « Dis-le-moi la prochaine fois ! ». Nous sommes des gens d'action… Pourtant, voilà typiquement ce que nous pourrions considérer être un signal faible du système, méritant d'être regardé de plus près, *a posteriori*, lors d'un « temps calme », après le temps fort de l'action.

Quelle est la culture de l'entreprise sur le traitement de l'erreur ? Pour donner envie aux collaborateurs de devenir de véritables coopérateurs de haute intensité, il faut que chaque acteur – cadre, manager, leader –

instaure un nouveau rapport à l'erreur dans son organisation : « Nous avons le droit de faire des erreurs mais nous avons le devoir d'en dégager des enseignements ! ». Des enseignements, pas des coupables, nous naviguons tous sur la même embarcation. Arrêtons de rejeter la faute sur le service d'à-côté car la prochaine bourde viendra du nôtre.

Il est impératif que nos cultures d'entreprise évoluent : la transformation doit être globale et elle viendra de décideurs exemplaires. Mon malaise hyperthermique aura fait progresser l'ensemble de la communauté des pilotes de chasse de l'aéronautique navale. Les leaders de l'époque auront non seulement pardonné l'erreur du jeune équipier que j'étais (de ne pas avoir rendu compte plus tôt des problèmes rencontrés) mais surtout, ils auront su reconnaître les leurs (ne pas avoir pris en compte le manque d'acclimatation des jeunes pilotes qui venaient de rallier le porte-avions en zone désertique). À la suite de cet évènement, plus aucun stagiaire n'a doublé dans ces conditions-là : le système a appris de ses erreurs et il a évolué.

Mon commandant de l'époque m'avait dit ceci :

« Quand tu seras chef de patrouille, voilà un beau RETEX[10] que tu pourras partager avec les pilotes qui auront pris ta place. » Vous êtes ces pilotes aujourd'hui.

Vers une culture d'entreprise juste, qui « donne envie »

Aujourd'hui, au sein de l'unité que je commande, j'ai à cœur d'insuffler une culture de l'apprentissage par l'erreur qui soit la plus honnête et transparente possible : tous les vendredis après-midi, mes coopérateurs et moi prenons trente minutes pour partager nos retours d'expérience de la semaine écoulée. À votre avis, qui prend la parole en premier pour lancer

la dynamique ? Le chef n'est pas infaillible et il doit montrer l'exemple. Encore une fois, l'erreur individuelle importe moins que la solution collective qui lui sera apportée.

Pour autant, je ne prône pas une politique de dépénalisation de l'erreur systématique. Pour qu'un système soit juste, il doit aussi être capable de sanctionner (*cf.* système des points positifs et négatifs). Et, dans mon univers, certaines erreurs peuvent même être rédhibitoires à l'exercice du métier de pilote de chasse. Ce sont nos « règles du jeu », les pilotes les acceptent car les enjeux sont trop importants. Alors, je sais ce que vous vous dites. Même si le chef montre l'exemple, il y aura toujours des coopérateurs qui hésiteront à partager leur RETEX. Je le sais aussi et je l'accepte.

Si vous forcez les gens, pire encore, si vous devenez suspicieux, alors le système implosera. C'est la raison pour laquelle j'ai créé une plateforme de partage accessible sur notre réseau interne et sur laquelle le RETEX peut être… anonymisé ! J'encourage mes coopérateurs à l'utiliser et à la consulter de manière régulière. J'ai même « pris le risque » d'ouvrir son utilisation à tout ce qui pourrait dysfonctionner au sein de l'unité. L'erreur est devenue un levier de contrôle de la qualité et un indicateur de notre envie commune de nous améliorer.

La plateforme fonctionne selon le principe de question-réponse. Un coopérateur relate des faits, des erreurs commises ou un dysfonctionnement observé. L'officier en charge de la plateforme émet des recommandations et me propose des voies d'amélioration le cas échéant. Je reste décideur et tranche : je choisis de suivre ou non les avis émis, mes coopérateurs n'ayant pas toujours une vue d'ensemble des problématiques du moment. Les coopérateurs, qui en sont conscients, font confiance à leur commandant.

Évidemment, je ne suis pas l'administrateur de la plateforme RETEX. J'ai donné délégation à l'officier le plus ancien de l'escadrille, que j'ai

volontairement sorti de l’organigramme en lui donnant un accès direct au commandant. Même quand ma porte est fermée, cette personne est autorisée à entrer. Car elle fait partie de mon triangle de confiance.

1. Groin : nom familier donné au masque à oxygène des pilotes de chasse.

2. La Furieuse/les Furieux : nom donné à la Flottille 11 F et à ses pilotes. La Glorieuse/les Glorieux : nom donné à la Flottille 17 F et à ses pilotes.

3. Chiens jaunes : officiers dotés d'un maillot jaune, qui guident les avions sur le pont d'envol.

4. PEDRO : hélicoptère avec un plongeur embarqué à son bord pour la sécurité des catapultages et des appontages (en cas d'éjection d'un pilote).

5. JNV : jumelles de vision nocturne.

6. Déflecteur : panneau qui permet de protéger les personnels et les autres aéronefs du souffle des réacteurs de l'avion sur la catapulte.

7. Faire deux vols dans la même journée.

8. Système de récompense (les points positifs) ou sanction (les points négatifs) permettant de reconnaître de manière officielle les actions, bonnes ou mauvaises, d'un pilote.

9. Des études en neurosciences ont montré que le cerveau apprend en tâtonnant, en faisant des erreurs de « prédictions » (voir Bourassa, 2017 ; Sander, 2018 ; Astolf, 2020).

10. RETEX : retour d'expérience.

Chapitre 4

La confiance

L’interaction de confiance

Sans cette confiance donnée à mes pairs depuis le premier jour et ce retour qu’ils m’en ont fait au quotidien, je ne sais pas si je serais resté autant d’années au sein du groupe aérien embarqué. Car c’est une profession très exigeante. Presque trop parfois. Mais quand les difficultés pointent le bout de leur nez que les choses se compliquent bien au-delà du raisonnable, l’interaction de confiance prend alors tout son sens : en agissant comme un rempart solide face à l’adversité, elle soude le groupe et protège ses actions ; elle vient même renforcer la notion d’envie que nous avons vu dans le chapitre précédent.

La confiance est nécessaire. Indispensable même. Elle est un prérequis à toute coopération et ne fonctionnera réellement que si elle est pleinement partagée. En effet, dans la démarche de construction de la coopération de haute intensité, on ne peut pas imaginer un seul instant que les coopérateurs n’aient pas une confiance réciproque. Pourtant, cette dernière est régulièrement mise à l’épreuve : si elle se donne *a priori*, elle n’est pas un acquis pour autant. Cette confiance mutuelle doit donc exister dans le temps et dans l’espace, malgré les enjeux et les aléas rencontrés.

Afin d’avancer ensemble pas-à-pas, voici les étapes-clefs qui seront abordées dans ce chapitre :

− Faire confiance *a priori.*

− Créer un climat de confiance.

− Définir son triangle de confiance.

Mise en situation – Vertiges en Atlantique

Nul n’est infaillible. Vous avez beau le savoir, c’est toujours plus facile à dire qu’à admettre, surtout quand cela vous concerne… Garder confiance en soi quand les choses vont mal, quelle bataille ! Pourtant, ne baissez pas les bras, soyez même rassuré, car vous ne serez pas seul pour la mener…

***

« Et si ça t’arrive à nouveau ?

— Le doc m’a dit que ça pourrait revenir surtout quand je suis fatigué.

— Tu me proposes quoi alors ?

— Je fais les vols simples. De jour uniquement. Jusqu’à ce que ça aille mieux. Et j’en parle aux autres.

— D’accord, tu as mon soutien. »

***

Dans les années 2010.

Voilà pratiquement deux heures que vous avez pénétré dans la salle d’attente ophtalmo/ORL de l’hôpital des armées. Vous êtes désormais incollable sur les soirées des têtes couronnées, les recettes de saison et le dernier comparatif auto, « française ou allemande, on a enquêté pour vous » : les hebdomadaires écornés auront au moins eu le mérite de vous faire patienter. Bien que vous soyez un officier pilote présentant *a priori* un trouble sérieux – mais ça n’est que votre vision des choses après

tout – rien n’y fait, vous passerez derrière la visite de contrôle de la cataracte de Madame Duchemin… De toute façon, votre journée est fichue alors, perdu pour perdu, vous attendez votre tour, pensif et résigné.

Ce matin, le vertige que vous avez vécu en vol est arrivé de manière si brutale que vous avez ressenti la décharge d’adrénaline vous parcourir de la tête aux pieds. Pendant la phase d’accélération après la rentrée du train, les ailes pourtant bien à plat, vous avez soudain eu l’impression que votre avion passait sur le dos ! Votre oreille interne, pourtant habituée aux sensations fortes, aura fini par vous trahir… Dans les premières secondes, il vous a fallu lutter comme un beau diable, ne pas vous fier à vos sensations et faire confiance à vos instruments. Après avoir recoupé leurs informations avec des repères extérieurs et grâce aux indications fournies par votre équipier, vous êtes finalement parvenu à ramener votre Rafale à bon port, avec cette impression persistante d’avoir la tête en bas… Quel drôle de métier !

C’est enfin à vous. Le grand ponte des problèmes ORL n’est pas disponible alors c’est son assistant qui vous recevra. Pas de problème, vous connaissez la chanson : pour une otite barotraumatique – vous en avez déjà eu deux dans votre carrière – traitement à base de corticoïdes, test d’audition à l’issue et dans une semaine maximum, vous serez à nouveau dans l’avion. Vous racontez au médecin l’évènement de manière très factuelle et lui précisez en montrant votre dossier que vous avez déjà fait quelques barotraumatiques : « Rien de bien méchant, regardez les tests, mon acuité auditive n’a pas bougé ! ». Vous donnez le change, vous avez envie que ça aille vite car votre petite voix vous rappelle qu’en médecine, quand on cherche des choses, on peut en trouver d’autres. Et même si vous êtes en excellente forme physique, vous avez à chaque fois la fâcheuse impression de devoir remettre en jeu votre aptitude à pouvoir exercer votre profession.

Le spécialiste ORL vous écoute attentivement, sans vous interrompre, mais vous n’aimez pas ce que vous observez ; ce petit mouvement

parasite sur le visage de votre interlocuteur, serait-ce de la perplexité ? Il décide de vous ausculter, légère inflammation du tympan droit, rien qui puisse expliquer le phénomène pour l'instant. Test d'équilibre, vous marchez sur place les yeux fermés et quand vous les rouvrez, vous avez tourné de 90 degrés ! Mince… C'est peut-être plus grave que ce que vous pensiez. Après vous avoir posé quelques questions complémentaires, le médecin vous avoue finalement que vous êtes son « premier pilote de chasse » qui plus est avec « un tel problème ». Piqué au vif par ses manières, vous avez envie de lui répondre qu'il est votre « premier ORL » qui plus est « sans aucune solution » mais vous vous ravisez car vous savez que vous allez avoir besoin de lui, que vous le vouliez ou non.

Le médecin décide d'appeler, en votre présence, son « bon vieux camarade, major de promotion, il exerce à Paris, parce que deux avis valent mieux qu'un ! ». Après quelques amabilités rapides entre confrères, votre cas est débattu, sous vos yeux ébahis : vous êtes devenu le spectateur de votre propre histoire et la scène est pour le moins lunaire. Vous n'entendez pas ce que le spécialiste parisien a à dire mais à l'autre bout du fil, son ami breton fait le perroquet :

« Oui… oui… bien sûr !… on va explorer toutes les pistes, oui… cancer… je ne pense pas non plus… on va faire une prise de sang évidemment… oui… oui, aussi… peut-être une perte de motivation, effectivement… »

Peut-être une perte de motivation ? Deuxième décharge d'adrénaline de la journée ! Il est des mots qui marquent plus que d'autres et ce n'est pas l'évocation d'une hypothétique maladie qui vous électrise, mais bien le fait qu'on puisse remettre en question votre motivation comme on lance des dés sur un tapis.

Vous êtes le chef des opérations d'une flottille de chasse, vous gérez des pilotes de combat et un parc d'avions Rafale. En ce moment-même, on vous attend : il y a des décisions à prendre pour l'activité à venir, notamment pour le prochain déploiement sur porte-avions américain. Et

ces messieurs en blouse blanche, qui ne vous connaissent ni d'Eve ni d'Adam, dont un d'ailleurs ne vous a jamais vu, osent vous jeter au visage sans autre forme de procès leurs hypothèses de joueurs de craps négligents : après le vertige qui décoiffe, voilà le clou du spectacle de cette journée qui finit aussi mal qu'elle a commencé ! Vous n'écoutez plus la discussion médicale de comptoir et réfléchissez déjà à la suite que vous allez donner aux évènements. Vous avez peut-être des problèmes d'équilibre mais vous n'avez pas encore perdu votre détermination. Le médecin raccroche et vous regarde comme s'il se rendait compte que vous êtes toujours là. S'apprêtant à reprendre la parole, vous l'en empêchez en levant la main d'une manière un peu trop autoritaire. C'est vous qui allez parler.

***

Alors, cher lecteur, chère lectrice, qu'avez-vous à lui dire ?

1. Vous précisez que votre motivation est intacte.

2. Vous demandez à faire les examens complémentaires rapidement.

3. Vous annoncez que vous ne souhaitez pas poursuivre avec lui mais avec un confrère.

« Quel temps fait-il à Paris ?

— Pardon ?

— Vous voyez, moi aussi je peux parler de la pluie et du beau temps. Je ne souhaite pas poursuivre avec vous. Je demande à être suivi par le chef du service.

— Mais… il n'est pas disponible et…

— J'ai tout mon temps maintenant. J'attendrai. »

Le médecin n'a pas renchéri et le conflit naissant n'a finalement pas réellement vu le jour. Mais mon intervention « météo » a produit son petit effet et, peu de temps après, j'étais reçu par le grand spécialiste des

troubles de l’équilibre. Ce dernier avait eu vent de l’évènement dans le bureau adjacent :

« J’ai compris que vous ne vouliez pas continuer avec mon assistant, je vous en prie, asseyez-vous. »

Avec tact et professionnalisme, en n’utilisant que des mots simples, mon nouveau médecin m’a expliqué le fonctionnement général de l’oreille interne avant de m’exposer les origines physiologiques courantes des troubles de l’équilibre chez les personnes jeunes et en bonne santé. Il a précisé qu’il était tout à fait conscient de l’impact que cela avait sur l’exercice de ma profession – sur le risque d’inaptitude que j’encourais – mais il a su me rassurer en me présentant quelques cas, pourtant sévères, qu’il avait réussi à soigner chez des patients marins pêcheurs. Puis, il m’a présenté l’équipe d’infirmières et d’infirmiers qui allaient me faire passer certains tests en précisant avec humour que le service avait de la chance, il tenait enfin son premier pilote de chasse !

Analyse de la situation et résolution

Dans les années 1960, Stanley Milgram, un jeune chercheur en psychologie sociale de Yale, a démontré que sous la pression d'une autorité – comme celle d'un chercheur en blouse blanche dans sa propre expérience – la majorité des personnes se soumettaient aux ordres reçus, même si ces derniers étaient totalement dénués de bon sens. Cette histoire m'a passionné quand j'étais à l'université et par extension, je me rappelle m'être fait la réflexion que ce n'était pas parce qu'un individu était issu d'une grande école ou qu'il occupait de très hautes fonctions que cela faisait de lui un travailleur compétent. S'il existe de mauvais garagistes, il n'y a pas de raison qu'il n'existe pas aussi de mauvais médecins.

Ce que je trouve intéressant dans cette assertion est le caractère universel qu'elle revêt. Traduction : un professionnel de telle ou telle corporation qui serait qualifié de « mauvais » ne serait ni plus ni moins qu'une personne en qui nous ne pouvons pas avoir confiance. Autrement dit, il n'y a pas de bons ou de mauvais garagistes, pilotes ou médecins, il y a simplement des personnes en qui nous avons confiance et d'autres en qui nous n'avons pas confiance. L'assistant du professeur ne m'a pas donné confiance et notre coopération n'a jamais existé. En revanche, le professeur a su le faire, et même si j'ai fini par perdre mon aptitude médicale (infection virale de l'oreille interne droite) sans être certain de pouvoir la retrouver un jour, ma confiance en lui n'a pas été ébranlée pour autant.

Faire confiance *a priori*

La confiance ne fonctionne que si elle est partagée. Dans les relations interpersonnelles qu'ils entretiennent, deux coopérateurs doivent avoir confiance de manière réciproque et continue ; ils doivent se faire confiance mutuellement, dans le temps et dans l'espace : ce sont les notions de réciprocité et de continuité de l'interaction de confiance (*i.e.* nous nous faisons confiance tous les jours – pas qu'un jour sur deux… – au travail et aussi en dehors).

La confiance est un contrat moral passé entre tous les éléments d'un même système, au niveau de l'individu, de l'équipe et de l'institution. La chasse embarquée a depuis toujours un rituel de passage qui pose les bases de ce contrat. Lors du premier vol de nuit à deux avions, le leader et son équipier effectuent une barrique (figure de voltige dans les trois dimensions) en patrouille serrée : véritable marque de fabrique de la chasse embarquée, cet exercice est plus qu'une simple figure de style pour introniser les nouveaux pilotes, il est un véritable pacte entre générations. Aucune autre aviation militaire au monde ne fait ça : à quoi bon s'entraîner à une manœuvre risquée qui ne sera pas utilisée en opération ? Tout simplement parce que la confiance est à la base de notre travail et qu'elle a besoin d'être éprouvée à l'entraînement avant d'être opérée dans le feu de l'action. Ainsi, en matière de coopération de haute intensité, à l'instar de la barrique en patrouille serrée, la confiance se donne forcément *a priori*.

De nuit, à seulement quelques mètres l'un de l'autre, le leader montre à son équipier qu'il a confiance dans ses capacités à voler en formation, quelles que soient les conditions. En retour, pour que la manœuvre soit réussie, l'équipier doit faire confiance à son leader dans la gestion de l'énergie et le respect de la trajectoire, tout cela avec très peu de références extérieures pour l'un comme pour l'autre. Même s'ils maîtrisent parfaitement la figure de jour, les jeunes pilotes rient jaune et qualifient cet exercice de « salaire de la peur », avant de l'avoir exécuté

pour la première fois de nuit. Pourtant, la manœuvre n'est techniquement pas beaucoup plus risquée de nuit quand on a compris comment tenir ses repères sur le triangle formé par les trois feux de l'avion leader. Et comme aimaient le dire certains de nos anciens, l'air rieur : « De toute façon, l'avion ne sait pas qu'il fait nuit ». Une image à la « sauce aéro » pour expliquer que ce sont souvent nos pensées limitantes qui nous empêchent d'agir et que pour transcender ces barrières psychologiques, il est nécessaire à la fois de faire confiance et d'inspirer confiance aux coopérateurs avec qui on évolue.

Créer un climat de confiance

Pour en revenir à Milgram ainsi qu'à ma propre expérience médicale, il me semble primordial d'insister sur le fait que c'est bien à la « blouse blanche » d'initier la relation de confiance. N'inversons pas les rôles : créer un climat de confiance au sein d'une entreprise est une des responsabilités que revêt l'exercice de l'autorité. Pourtant, dans les formations que j'anime en entreprise, les participants me posent régulièrement la question suivante : en tant que leaders, devons-nous faire confiance à nos coopérateurs dès le départ ou au contraire attendre d'eux qu'ils gagnent notre confiance à l'aune de leurs résultats ? En général, je réponds à cette question par une autre question : comment pourrait-on imaginer un seul instant qu'un coopérateur donne sa confiance à son chef sans avoir reçu la sienne au préalable ? Le lien de « cause à effet » est toujours dans le camp du n+1 au départ.

La confiance n'est pas une récompense au mérite, elle n'est pas un but à atteindre ou le résultat d'une démonstration. La confiance est une base de travail, elle est un postulat indispensable à la construction de la coopération. La confiance est un don et c'est au leader qu'incombe cette obligation ; il en va de son devoir d'exemplarité : on ne peut pas prôner l'importance de la confiance à longueur de journée au sein de nos organisations sans en être soi-même un digne représentant. De toute

façon, le « faites ce que je dis, pas ce que je fais » est révolu depuis l'avènement des réseaux sociaux, qui auront au moins eu cette vertu.

Ainsi, dès le premier jour de son mandat, le cadre ou le manager doit insuffler la confiance par ses actes et par ses mots. En ce sens, l'interaction de confiance est d'abord descendante.

Et même s'il semble évident que la confiance ne pourra durer qu'au travers de nos actes, il reste nécessaire de lui donner corps dans nos échanges du quotidien. Quand le leader briefe la barrique de nuit, il peut palper le niveau d'appréhension de son équipier – lui aussi est passé par là – alors, il choisit finement ses mots :

« Je serai très souple aux commandes et appliquerai une action continue, sans à-coups, pour ne pas te surprendre. Imagine que tu pilotes mon avion, cela te permettra de lisser tes corrections au manche et si tu sens que tu te crispes, remue les orteils, pour moi ça marche à chaque fois. Tu vas voir, ça va encore mieux se passer que de jour, l'air est plus laminaire la nuit ! As-tu des questions ? Souhaites-tu que j'approfondisse un des points ? *Cool, let's barrel roll*[1] *!* »

J'enseigne aux futurs leaders d'éviter les injonctions du type « fais-moi confiance », « il faut avoir confiance dans la méthode » ou encore « ça ne marchera que si nous nous faisons confiance ». Plutôt que d'être verbalisée, la confiance doit être « traduite » et incarnée, car s'il est vrai qu'elle ne se décrète pas, elle doit cependant devenir le fil conducteur dans les propos et l'attitude du véritable leader. La confiance repose d'abord sur une ambiance que l'on crée ; ensuite seulement, elle finira par s'imposer.

Le briefing de confiance en 6 étapes

Voilà comment j'instruis aux chefs de patrouille à l'entraînement la manière de traduire et d'incarner la notion de confiance au quotidien :

Première phase : travailler sur la confiance dans le leader et sur la confiance dans la mission.

1. Inspirer confiance en étant d'abord exigeant avec soi-même et en s'engageant auprès de son coopérateur : « Je serai très souple aux commandes et appliquerai une action continue, sans à-coups, pour ne pas te surprendre » = le leader est co-responsable du succès de l'action.

2. Inspirer confiance en rendant les choses concrètes et en contextualisant la nouvelle expérience : « Imagine que tu pilotes mon avion, cela te permettra de lisser tes corrections au manche » = l'action est rendue « visualisable et palpable », elle peut être mentalisée plus facilement.

3. Inspirer confiance en conseillant son coopérateur au travers de sa propre expérience : « Si tu sens que tu te crispes, remue les orteils, pour moi ça marche à chaque fois » = le leader n'oublie pas qu'il a été un jour à la place du coopérateur et reconnaît qu'il n'est pas infaillible non plus.

Deuxième phase : travailler sur la confiance en soi et sur la confiance dans la situation.

4. Inspirer confiance en dédramatisant la situation et en rassurant le coopérateur sur ses capacités propres : « Ça va encore mieux se passer que de jour, l'air est plus laminaire la nuit ! » = comme il y arrive déjà bien de jour, le coopérateur est confiant car il parvient à se projeter et à relativiser le niveau de difficulté attendu (travail sur la peur de l'inconnu).

5. Inspirer confiance en offrant un temps de parole et d'écoute… en deux temps (d'expérience, les questions arrivent plutôt dans le deuxième temps) : d'abord, « As-tu des questions ? » plutôt que « Tu n'as pas de questions ? » qui ferme la porte à la prise de parole ; ensuite, « Souhaites-tu que j'approfondisse un des points ? » plutôt que « Des choses que tu n'aurais pas comprises ? » qui met inconsciemment celui qui reçoit l'information en porte-à-faux.

6. Inspirer confiance en dynamisant la transition vers l'action et en utilisant un ancrage commun : « *Cool, let's barrel roll ! »* = au travers

de l’utilisation informelle de l’anglais, le leader rappelle à son coopérateur qu’ils ont tous deux été formés dans l’US Navy et que ce qui les attend maintenant n’est que la suite de leur histoire commune.

Cette méthode en six points est transposable à tous les échanges de confiance que vous aurez avec vos coopérateurs. Si elle peut être qualifiée de bienveillante, elle l’est dans un but opérationnel, celui de construire la coopération de haute intensité. Cette bienveillance opérationnelle ne doit en aucune façon être détournée vers une énième adaptation « câlinothérapeutique » de nos organisations, qui serait contraire à mon propos.

J’ai décliné cette manière de briefer en tant que chef de patrouille à la forme que je donne à deux entretiens que je conduis en tant que chef d’organisme et que je nomme « entretiens de confiance ». Le premier est l’entretien de « la bonne première impression », le second est l’entretien de « la confiance entretenue ».

L’entretien de la « bonne première impression »

En règle générale, lorsqu’un employé intègre une nouvelle équipe, on attend de lui qu’il fournisse les efforts nécessaires pour donner une bonne image de lui-même ; d’ailleurs, si on en croit l’expression populaire, on n’a jamais deux fois l’occasion de faire une bonne première impression…

Ce qui m’a toujours interpellé après la première semaine, c’est le fait que certains collaborateurs n’aient toujours pas retenu le prénom « du nouveau » ou pire encore, qu’ils se trompent en le saluant… Quelle impression cela donne-t-il à Pierre – c’est son prénom – qui vient de rejoindre l’entreprise ? Car de son côté, avant même qu’il ne se soit présenté à son manager, Pierre a déjà donné une très bonne impression au service RH : il a changé de bassin d’emploi, il sera même célibataire géographique le temps que sa famille – sa femme attend leur deuxième enfant mais elle compte bien retrouver un emploi après son

accouchement – le rejoigne. En résumé, Pierre est bien là alors qu'il vit une période parmi les plus stressantes : un bébé, un déménagement, un nouveau boulot, une nouvelle région…

Changeons les rôles. C'est à l'équipe qui accueille un nouveau coopérateur de faire l'effort de donner une bonne première impression. Pas l'inverse. Rappelez-vous, la construction de l'interaction de confiance est toujours à l'initiative de l'organisation.

Alors, Pierre sera d'abord accueilli « à niveau », par un des coopérateurs de son futur bureau. Pourquoi ? Parce que, dans les premiers instants, il convient de s'attacher à gérer la forme avant le fond et de s'acquitter au plus tôt de la partie administrative des choses, première source d'inquiétude pour le nouveau coopérateur qui a besoin de pouvoir se projeter « physiquement » au sein de sa nouvelle organisation. Quand j'encadrais les promotions de jeunes pilotes pour leur qualification à l'appontage à bord du porte-avions, je commençais toujours par leur montrer où ils dormiraient, où ils se restaureraient ainsi que le chemin vers le pont d'envol pour aller à leur avion. Tout cela bien avant de leur parler de la mise en œuvre de l'aviation à bord d'un porte-avions…

En somme, le coopérateur qui recevra Pierre préférera dire « bonjour Pierre, bienvenue dans ton nouveau bureau, tu auras tes accès au réseau dans la journée, tu peux poser tes affaires ici, ça, c'est ton badge pour le restaurant, l'accès au parking et la machine à café. Je te montre le vestiaire ? » plutôt que « voilà comment on bosse ici et on verra plus tard pour ton ordi ». En résumé, l'accueil d'un nouveau coopérateur au sein d'une équipe se prépare… en équipe. Le manager doit donc faire confiance à ses coopérateurs et être prêt, après les avoir briefés sur ses intentions, à les responsabiliser sur cette première étape de la construction du climat de confiance.

La deuxième étape se déroulera toujours dans le bureau du manager. Il est primordial de donner un cadre plus « officiel » à l'accueil que l'on

réservera à Pierre. Dans la démarche de bonne première impression, son responsable doit lui faire ressentir qu'il est un coopérateur important et qu'il s'intéresse à lui. Ce moment sera forcément bloqué dans son agenda ; il ne veut pas recevoir Pierre entre deux portes ou avoir à lui souhaiter la bienvenue à la machine à café : le nouveau coopérateur doit se sentir attendu et déjà intégré. Le manager veillera donc à écouter Pierre attentivement, sans prendre de notes, à faire l'effort de retenir un ou deux éléments singuliers de son histoire personnelle et trouver un point d'ancrage à leur histoire commune naissante : ils viennent de la même région, ils sont diplômés de la même école, ils nourrissent la même passion pour les sports mécaniques… Enfin, il ne laissera pas Pierre sortir du bureau sans lui avoir donné les règles du jeu : « Surtout, n'hésitez pas à venir me voir si vous rencontrez des points bloquants : je ne connais pas de meilleure façon pour les résoudre que le travail d'équipe ».

Le pilier de la confiance se construit sur la connaissance mutuelle des coopérateurs et sur les points communs qui renforceront leur sentiment d'appartenance au groupe. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle on ne doit pas attendre la fin de l'année pour organiser la journée cohésion…

L'entretien de la « confiance entretenue »

Ce n'est pas parce que le manager aura réussi à instaurer un climat de confiance lors de l'entretien de la bonne première impression que son travail de leader s'arrêtera là, bien au contraire. La confiance n'est pas une valeur qui s'acquiert une fois pour toutes ; elle est une discipline humaine, vivante, souvent challengée, qui doit être entretenue. Au cours d'une année, le manager sera amené à échanger de manière plus ou moins régulière avec l'ensemble des coopérateurs de l'équipe sur des sujets divers et variés. Il me semble très important de profiter de ces moments pour, de temps en temps, jauger le « niveau de confiance » des coopérateurs dans leur institution. Pour ma part, puisque nous avons vu précédemment qu'il valait mieux traduire la confiance plutôt que la verbaliser, je pose les deux questions suivantes :

A. Qu’est-ce qui vous a rendu fier dans votre travail dernièrement ?

B. Que puis-je faire pour vous aider dans la réalisation de votre mission ?

Distinguons quatre cas (« rien » est considéré comme une absence de réponse) :

− le coopérateur répond aux deux questions ;

− le coopérateur ne répond qu’à la question A ;

− le coopérateur ne répond qu’à la question B ;

− le coopérateur ne répond à aucune des deux questions.

RÉPONSES	NIVEAUX DE CONFIANCE
A et B	**1**
A	**2**
B	
Aucune	**3**

1. *Niveau de confiance « fort »*

Si le coopérateur sait dire ce qui le rend fier dans l’exécution des tâches qui lui ont été confiées et qu’il est capable de solliciter le soutien de son manager sur tel ou tel sujet, alors nous pouvons considérer que son niveau de confiance dans l’institution est fort : le coopérateur montre qu’il a confiance à la fois dans sa mission et dans sa hiérarchie.

2. *Niveau de confiance « normal »*

Si le coopérateur sait dire ce qui le rend fier dans l’exécution des tâches qui lui ont été confiées ou qu’il est capable de solliciter le soutien de son manager sur tel ou tel sujet, alors nous pouvons considérer que son niveau de confiance dans l’institution est normal : le coopérateur montre qu’il a au moins confiance dans sa hiérarchie (si nous formulons l’hypothèse que dans le cas où le coopérateur ne répond qu’à la question A, c’est parce qu’il n’a tout simplement pas besoin de soutien en particulier ; ceci ne remet donc pas en question la confiance qu’il porte à

sa hiérarchie ; son niveau de confiance serait même fort dans cette situation).

3. *Niveau de confiance « faible »*

Si le coopérateur ne sait pas dire ce qui le rend fier dans l'exécution des tâches qui lui ont été confiées et qu'il ne souhaite pas solliciter le soutien de son manager en retour, alors nous devons considérer que son niveau de confiance dans l'institution est faible : le coopérateur ne montre pas de confiance dans sa mission ni dans sa hiérarchie ; il est vraisemblable qu'il ne croit plus en ce qu'il fait et qu'il n'ose pas l'exprimer à son supérieur.

Au cours de ma carrière, ces deux questions m'ont permis de déceler à plusieurs reprises une baisse du niveau de confiance chez certains de mes coopérateurs. En général, les origines étaient multifactorielles mais c'est dans ces situations-là, quand le pilier de la confiance est ébranlé, que la notion de coopération prend tout son sens : c'est le moment de mettre en action le triangle de confiance du coopérateur concerné.

Définir son triangle de confiance

Malgré ce que nous avons abordé jusque-là, l'interaction de confiance peut encore rester, pour certains, quelque peu abstraite. Pour la rendre palpable, peut-être davantage pragmatique, il est intéressant de personnifier cette notion au travers des relations que nous entretenons avec trois coopérateurs de choix et qui constituent ce que j'appelle notre triangle de confiance. Reprenons notre récit.

***

Il aura fallu plusieurs mois et de nombreuses séances de kinésithérapie vestibulaire pour vous remettre sur pied. Aujourd'hui, c'est votre dernière visite de contrôle, plus de perte d'équilibre ni de désorientation spatiale, le professeur est très heureux de pouvoir lever votre interdiction de vol. Tout en vous serrant chaleureusement la main, il préfère vous mettre en garde : le phénomène pourrait se reproduire, surtout quand vous serez fatigué ou stressé. Et, malheureusement, si cela devait vous arriver à nouveau, il craint que vous ne perdiez définitivement votre aptitude à voler en monoplace… Vous le remerciez pour sa franchise et pour tout ce qu'il a fait pour vous.

La reprise des vols se passe bien, tellement bien que l'épisode « oreille interne » est rapidement derrière vous. C'est l'avantage des flottilles de chasse, le rythme est intense, vous n'avez plus le temps de ruminer les pensées négatives qui ont ébranlé votre assurance. Grâce à votre expérience, vous retrouvez rapidement vos marques. Tant mieux car le déploiement sur le porte-avions américain est imminent.

C’est le jour du départ pour les États-Unis. Dans un premier temps, la flottille convoiera ses trois patrouilles de quatre Rafale Marine vers les Açores avant de traverser l’océan Atlantique le lendemain pour la Virginie. Elle sera accompagnée de trois avions ravitailleurs qui auront pour rôle de délivrer du carburant à chaque patrouille. Vous serez le leader de l’une d’entre elles. Le briefing est matinal et vous ressentez la fatigue de la préparation de mission des jours précédents. Mais le plan est bien ficelé et même si les vols de convoyage seront un peu longs, la charge de travail en vol devrait être minime.

Décollage. Le ralliement de l’avion ravitailleur se déroule nominalement et votre patrouille tient la formation briefée. L’air est calme, ce sera parfait pour les ravitaillements en vol à venir. Après une heure de transit, c’est le moment d’effectuer le premier complément de carburant. Vous préparez votre avion à recevoir le kérosène et alors que vous approchez l’embout de votre perche du panier de l’avion ravitailleur, vous êtes soudainement pris d’un vertige quasiment aussi puissant que celui que vous avez vécu quelques mois auparavant. Vous arrêtez d’avancer et maintenez les repères à l’arrière du gros-porteur. Vous êtes parcouru de sueurs froides et votre cœur bat à tout rompre. Vous êtes même pris d’une sensation de claustrophobie que vous n’aviez encore jamais ressentie jusque-là… Vous êtes au-dessus de l’Atlantique et si vous n’arrivez pas à ravitailler, il faudra opérer un demi-tour rapidement et dérouter toute la patrouille vers le continent car vous ne pourrez pas atteindre les Açores sans avoir fait le plein.

Vous respirez en profondeur et utilisez votre vision périphérique pour essayer de stabiliser vos gyroscopes internes. Votre environnement finit par arrêter de tanguer mais vous vous sentez nauséeux. Au prix d’un effort presque surhumain, vous parvenez tout de même à enquiller[2] et à prendre le carburant nécessaire pour rallier votre destination. Le vol se poursuit et votre envie de vomir passe quelque peu. Vous avez eu l’impression de livrer un véritable combat mais vous n’avez rien dit à vos

camarades ; peut-être votre numéro 3 se sera-t-il étonné du temps que vous aurez pris derrière le panier… mais comme rien ne presse vraiment aujourd'hui, il ne vous a pas posé la question de savoir si tout allait bien. Pourtant, tout ne va pas bien…

Malgré un fort vent de travers, tous les avions se posent aux Açores, sans encombre. Après avoir coupé leurs moteurs, les pilotes s'attendent au pied des avions ; quelques impressions enjouées sont échangées sur le vol et la beauté de l'archipel vu d'en haut. Vos camarades ont le sourire, vous êtes le seul à ne pas avoir apprécié, trop préoccupé par ce qui vous arrive à nouveau : le médecin vous a prévenu, à la prochaine occurrence, vous perdrez définitivement votre aptitude… Vous êtes désemparé… Certains pilotes viennent déjà prendre des informations sur la mission du lendemain. Vous les envoyez vers votre adjoint, qui saura leur répondre. Vous ne voulez pas qu'on finisse par vous demander ce qui ne va pas. Vous avez besoin de réfléchir…

Le soir, au club des officiers, même si vous essayez de rigoler aux blagues de vos amis, vous êtes triste et terriblement inquiet… Vous ne dites pas grand-chose et touchez à peine à votre assiette. Vous prétextez être fatigué de la journée… peut-être serait-ce le bon moment pour vider votre sac, non ?

***

Alors, cher lecteur, chère lectrice, que décidez-vous ?

1. Vous annoncez vos problèmes à vos camarades.

2. Vous ne dites rien à vos amis, vous ferez le point demain.

3. Vous quittez la table avant qu'on vous pose trop de questions.

J'ai choisi de quitter mes camarades de manière prématurée. Si mes troubles de l'équilibre se réveillaient avec la fatigue, alors il fallait que j'aille me reposer. Demain serait un autre jour, je n'avais pas l'intention d'abandonner. En tout cas, j'avais envie d'y croire mais peut-être n'était-ce finalement qu'une forme de déni… Mon sommeil fut exécrable ;

réveillé par le vent qui n'avait pas molli et qui venait fouetter les vitres de ma chambre trop chauffée. J'ai cogité, ressassé, ruminé toute la nuit.

Le lendemain matin, en allant à la douche, j'ai eu un nouveau vertige, aussi puissant que ceux ressentis dans l'avion mais cette fois sur le plancher des vaches… Je m'en voulais de ne pas avoir parlé à mon équipe la veille au soir… Mais il n'était pas trop tard car j'avais finalement décidé de faire appel à mon triangle de confiance.

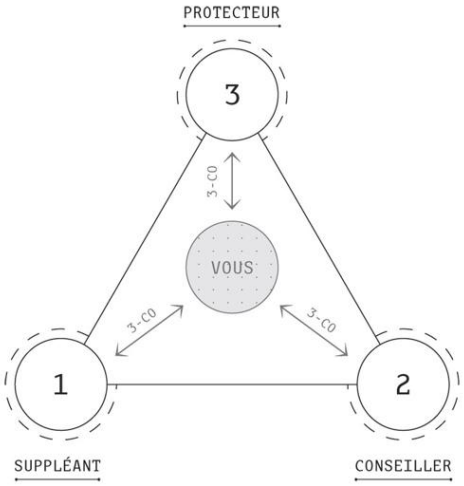

Figure 4.1 – Le triangle de confiance

− Suppléance

D'abord, je suis allé voir mon adjoint et lui ai demandé de bien vouloir effectuer le briefing de la mission du jour. Pas besoin de me justifier, nous étions le suppléant l'un de l'autre pour ce genre de tâches courantes. « Aucun problème pour moi », il a accepté avec plaisir et a géré l'exercice de main de maître.

− Conseil

Ensuite, je suis allé voir l'officier de sécurité aérienne, pilote chevronné et conseiller direct du commandant en matière de maîtrise des risques aériens. Je lui ai dit que j'étais très nauséeux – ce qui était à nouveau vrai à cause des vertiges qui s'étaient reproduits au petit-déjeuner – pas

vraiment en mesure de remplir la mission. Vu mon état, il m'a conseillé de ne pas voler et a proposé de me remplacer ; je prendrais sa place dans l'avion ravitailleur pour assurer la fonction de directeur des vols[3].

− Protection

Enfin, dès notre arrivée aux États-Unis, je suis allé voir mon commandant pour lui exposer en détail tout ce que je venais de vivre. Je lui ai expliqué ce que le docteur m'avait dit, que mon problème pourrait revenir avec le stress et la fatigue, ce que nous vivions depuis plusieurs jours. Je lui ai demandé s'il était prêt à garder l'information à son niveau le temps pour moi d'essayer de me remettre sur pied avec du repos et en n'effectuant plus que les vols simples de jour. Il a accepté à condition que je lui rende compte de tout nouvel évènement, même léger, et que j'en parle à tous les autres chefs de patrouille comme je le lui avais proposé.

J'ai moins volé et fais attention à mon hygiène de vie pendant les deux mois de la mission – sommeil, sport, méditation, hydratation, nutrition… Je dois l'avouer, j'ai moins profité que mes camarades de notre détachement américain mais c'est à ce prix que j'ai finalement réussi à dompter mon problème. Et mes camarades, qui ont assuré davantage de missions pour compenser ma baisse d'activité, ne m'ont jamais jugé.

Depuis cette dernière occurrence, mon oreille interne a cessé de me causer des ennuis. Mon trouble a fini par se résorber définitivement. Mon triangle de confiance m'a permis d'y parvenir, en me laissant la possibilité de piloter mon énergie dans la durée (jusqu'à retrouver une situation nominale), tout en assurant mes arrières. Sans lui, sans ce *back-up* solide, je ne serais plus pilote de chasse aujourd'hui… Et vous, quel est votre triangle de confiance ?

Cher lecteur, chère lectrice, à vous de jouer : dessinez votre triangle de confiance au sein de votre organisation. Voici les trois questions à vous poser :

− Qui vous supplée quand vous êtes débordé ?

- Qui vous conseille quand vous vous mettez à douter ?
- Qui vous protège quand vous estimez être « en danger » ?

1. *Barrel roll :* tonneau barriqué en anglais.

2. 2. Enquiller : faire rentrer l'embout de la perche de ravitaillement (de l'avion ravitaillé) dans l'orifice du panier au bout du tuyau (de l'avion ravitailleur) pour la délivrance du carburant.

3. Directeur des vols : fonction de surveillance de la mission effectuée par un chef de patrouille depuis un poste d'observation – gestion des terrains de déroutement, calcul d'autonomie carburant, conseil aux chefs de patrouille et au commandant de bord de l'avion ravitailleur le cas échéant (mauvaise météo, panne…). Il assure également la fonction de pilote « spare » si besoin.

Chapitre 5

L’énergie

L’énergie individuelle et collective

Une erreur régulièrement commise dans le monde de l’entreprise est de considérer que la charge cognitive équivaut simplement à la charge de travail générée par la somme des tâches à accomplir, et que de manière tout à fait mécanique, celle-ci serait facilement transposable d’un collaborateur à un autre : voilà, à mon sens, une des premières causes de burn-out au travail…

En lien étroit avec nos pensées et nos émotions, la charge cognitive est une notion plus complexe, correspondant à la quantité des ressources attentionnelles que nous allons devoir engager pour la traiter : plus la charge cognitive ressentie est forte, moins nous aurons de ressources attentionnelles disponibles. Malheureusement, si nos ressources sont variables, elles sont avant tout limitées.

La gestion de la charge cognitive est une discipline subtile qui, sans méthode, sera rarement bien appréhendée. L’enjeu est donc là : apprendre à piloter les énergies disponibles – individuelles et collectives – afin de pouvoir coopérer dans la durée, sans s’épuiser.

Afin d’avancer ensemble pas-à-pas, voici les étapes-clefs qui seront abordées dans ce chapitre :

− Évaluer ses ressources attentionnelles.

− Identifier les situations de surcharge cognitive.

− Actionner les robinets cognitifs individuels et collectifs.

Mise en situation – Mission impossible

Savoir renoncer : n'est-ce pas là une des décisions les plus difficiles à prendre ? Accepter de ne pas savoir faire ou encore de ne plus être capable d'atteindre les objectifs… Cette démarche intellectuelle ne vous sera rendue possible qu'après avoir intégré le fait que vous soyez arrivé aux limites, les vôtres ou celles fixées par la mission. Alors, ne ressassez pas, cessez de ruminer, car vous devez faire un choix et le fait de dire non en est un : décider, c'est renoncer.

***

Années 2010. Quelque part en mer. J-2 avant le convoyage.

La salle d'alerte numéro 2 n'est pas vraiment calme cet après-midi. Quelques heures auparavant, depuis la passerelle, la diffusion générale a fait résonner la voix du commandant du porte-avions, sûre et grave, dans tout le bâtiment : la priorité est au confinement. Le vaisseau amiral et ses 1 800 membres d'équipage vont bientôt pénétrer dans le détroit. Les attaques pourraient potentiellement venir de la mer, sous la forme de go fast suicidaires.

Dans le jargon de Pierrot, le chef AVIA[1], « vous allez vous mettre dans la ratière ». Depuis le début du printemps, un chaos général règne dans cette région du globe et certains groupes terroristes en ont profité pour étendre leur influence territoriale. Seuls autorisés à monter sur le pont, les fusiliers marins – casques lourds vissés sur la tête – sont en veille

renforcée derrière leurs mitrailleuses 12.7, parés à neutraliser toute embarcation rapide qui serait classifiée hostile. Le navire de 42 000 tonnes n'aime pas spécialement les goulets d'étranglement, encore moins sous menace missile. Mais les risques sont maîtrisés.

Après presque deux mois en mer, les circonstances ne sont pourtant pas de nature à impacter la bonne humeur communicative des pilotes de la flottille. Tous regroupés dans l'espace de travail situé au pont quatre, local au plafond définitivement trop bas dans cette promiscuité, certains chefs de patrouille racontent leurs faits d'armes aux jeunes pilotes, ces derniers étant impatients de pouvoir en découdre à leur tour. Vous avez toujours aimé voir cette lueur – la flamme du *fighting spirit* – dans les pupilles des équipiers. Vous aussi, vous avez été impatient, plusieurs années avant eux. Vous entendez la nostalgie venir frapper à votre porte, quelle fierté d'appartenir à la grande famille des marins du ciel !

Tout en prêtant une oreille distraite à l'un des leaders qui distille une humeur rieuse au sein de son assemblée, vous terminez le compte rendu de formation des stagiaires que vous avez eus sous votre responsabilité ces derniers mois. Leurs résultats sont encourageants mais ils auront à retravailler certains points avant d'être autorisés à aller au combat.

« Tu veux passer Noël en famille ? ».

La voix de votre commandant, quoiqu'un peu lointaine, vous extirpe brutalement de votre travail d'écriture. La jovialité qui la caractérise habituellement semble être restée au lit ce matin. Vous tournez la tête. Le pacha s'est posté à deux mètres de vous, droit comme un séquoia, et il arbore sa tête des mauvais jours. Il sort de réunion et votre petit doigt vous dit qu'il n'a vraisemblablement pas eu le dernier mot. L'ambiance rigolarde de la salle d'alerte vient de laisser sa place à la fameuse mouche qu'on entend voler : fin de la récréation, les Glorieux !

« Euh… oui. »

Ce n’est évidemment pas le fait de rejoindre les vôtres qui vous a fait hésiter mais plutôt l’hameçon qui semble se dissimuler derrière l’appât ; un peu comme cette sempiternelle caricature dans les mauvais films : « Tu sais parler anglais ? ! Corvée de patates ! ».

« OK, super. Tu vas ramener l’avion qui a apponté dur[2]. On vient d’avoir la dérogation pour le convoyer en France. Je veux que tu t’en charges. Tu pars dans deux jours.

— Reçu. J’ai un avion ravitailleur ?

— Non. Tu feras des étapes, accompagné d’un Falcon avec des techniciens à son bord, au cas où. Arabie saoudite, Chypre, Crête et Corse. C’est vu avec l’état-major.

— Ah, c’est l’état-major qui fait les calculs pétrole maintenant ? ironisez-vous, sans aucun filtre. »

La conversation tourne court : la mission est simple, vous allez forcément « faire ça bien ». Votre pacha tourne les talons. Vous remettez le nez dans le document que vous devez terminer. Chaque chose en son temps.

***

J-1 avant le convoyage.

À l’heure du petit-déjeuner, vous vous invitez à la table des chefs du service technique. 07 h 00, c’est leur heure : *a priori*, un bon mécano est un mécano qui se lève tôt ! Pendant votre formation de chef de patrouille, vos instructeurs vous ont enseigné l’art de savoir utiliser ses experts, ou comment poser les bonnes questions aux bonnes personnes, aux bons moments.

Entre deux tartines, vous apprenez que, en plus de la déformation de la pointe avant, un des réservoirs internes de votre avion n’est plus tout à fait étanche et que le système de navigation et d’attaque n’est pas non plus exempt de tous reproches. Ils gardent les bons destriers à bord, vous ramènerez la bête blessée…

Une heure plus tard, au centre de préparation de mission, vous bouillonnez ! La partie immergée de l'iceberg commence à se dévoiler : le carburant qui vous sera livré en Arabie saoudite ne comporte pas d'additif comme dans le kérosène militaire ; et afin de ne pas faire givrer le pétrole dans les réservoirs, les conseillers techniques de l'état-major vous demandent de limiter votre altitude de vol à 20 000 pieds. Pourtant, vous auriez besoin de pouvoir monter en haute altitude afin de minimiser votre consommation : il y a presque 1 000 nautiques à parcourir entre l'Arabie saoudite et Chypre ! Ça passera sans filet pour votre Super-Étendard cabossé, sans vent de face et seulement en ligne droite…

Jour du convoyage.

Dernières instructions avant votre départ : l'état-major vous rappelle que l'avion doit absolument entrer en atelier dans 48 heures et insiste sur le fait d'éviter à tout prix de vous dérouter en Égypte ou en Israël, sous peine de déclencher un incident diplomatique.

Tiens, ils ont fini par faire les calculs pétrole on dirait…

La première branche vers l'Arabie saoudite se déroule normalement. Vous volez dans l'aile du Falcon qui a pris à sa charge la gestion de la trajectoire ainsi que les communications radio avec le contrôle. Vous connaissez bien l'équipage, il est composé d'anciens pilotes de chasse avec qui vous avez beaucoup volé auparavant. Les conditions de vol sont excellentes, votre charge de travail est faible, vous n'avez qu'à tenir votre poste et passer sur ordre les bonnes fréquences radio. Tant mieux, cela vous permet de vous concentrer sur votre machine, qui ne vole décidément pas droit ! Le transfert carburant entre les deux côtés de votre avion se fait mal et la dissymétrie est difficile à contrer. Vous espérez ne pas avoir de difficultés à faire le plein à Djeddah…

L'atterrissage entre les gros-porteurs se passe bien. Le remplissage des réservoirs également. Vous allez récupérer aux opérations le dossier météo pour la branche suivante et… horreur, il y a beaucoup plus de vent que prévu sur le trajet vers Akrotiri ! 70 nœuds de vent de face jusqu'en

Méditerranée, ça ne va jamais passer ! Vous allez arriver à Chypre aux vapeurs… Vous décidez avec l'équipage du Falcon de vous séparer sur cette branche-là, vous partirez devant afin d'optimiser votre trajectoire et économiser le temps et le carburant que coûterait un rassemblement de l'autre avion. Vous connaissez les courbes de performance de votre machine sur le bout des doigts, il va falloir que vous soyez fin et précis avec ces prévisions météo et votre appareil tordu.

Après décollage, vous allez chercher la vitesse optimale de montée et le contrôleur civil vous tape sur les doigts : trop rapide ! Courtois, vous faites votre *mea culpa*, mais de toute façon vous n'aviez pas le choix et cela aurait été trop compliqué à expliquer en amont : aucun avion de ligne ne part en vol avec si peu d'autonomie. Si vous voulez être dans l'après-midi à Akrotiri, il va vous falloir économiser chaque kilo de carburant. Vous stabilisez à 20 000 pieds et faites un premier bilan. Aux éléments actuels, vous arriverez à destination avec les réserves pétrole réglementaires, guère plus… Pour affiner votre calcul, vous regardez votre tablette de navigation et… dans la précipitation, les techniciens vous ont chargé les mauvaises données au sol. Vous avez la branche Crête-Corse dans votre système ; il va vous manquer des points de navigation. Vous serez contraint de demander des informations de cap au contrôle. Vous en informez le Falcon qui vient de vous rejoindre sur la fréquence radio.

Le vent a un peu fraîchi, nouveau calcul carburant, aïe, vous allez arriver juste sous le pétrole minimum que vous vous étiez fixé… Vous sortez le dossier de vol et confirmez la météo des terrains à l'arrivée. Les conditions sont bonnes, vous décidez de changer de terrain de dégagement et en sélectionnez un juste à côté de votre terrain de destination. Vous avez gagné quelques kilos, vous êtes à nouveau sur la courbe.

Dix minutes ont passé. Vos camarades dans le Falcon derrière vous ont sorti les plateaux-repas et vous ont souhaité un « bon appétit »… Vous

riez jaune car, non seulement vous n’aimez pas cette expression, mais en plus vous n’avez comme collation dans votre cockpit exigüe qu’une simple petite bouteille d’eau tiède calée sur le côté droit de votre siège éjectable. De toute façon, votre préoccupation du moment n’est pas de vous restaurer mais bien de réussir à atteindre votre destination.

Nouveau calcul carburant. Vous en avez déjà rempli deux pages sur votre planchette de cuisse. Si le Rafale fait tous les calculs pour le pilote, le Super-Étendard vous oblige à manier les tables de multiplication et la règle de trois à la perfection ! Vous consommez plus que prévu. Ou alors vous perdez du carburant. Vous êtes contraint d’appliquer le *what if* que vous aviez préparé sur le porte-avions : accélérer et monter. La vitesse vous permettra d’obtenir une température d’impact suffisante afin que le carburant ne givre pas et la très haute altitude rendra normalement votre réacteur plus frugal. C’est le compromis que les courbes de performance de la documentation constructeur vous ont donné, et tant pis pour les 20 000 pieds, qui de toute manière n’étaient qu’une limitation arbitraire, décidée derrière un bureau.

Le commandant de bord du Falcon est surpris par votre décision, mais il n’intervient pas, conscient du vent de face qu’il subit aussi. Il demande à monter (son avion dispose d’un système d’antigivrage), pour rester derrière vous, à une centaine de kilomètres de votre position. Vous êtes à nouveau revenu sur la courbe carburant, si tant est que vous puissiez continuer à voler au cap actuel, tout droit vers votre destination… Une troisième page a été noircie de calculs, mais vous avez retrouvé un peu de sérénité et en profitez pour boire une gorgée d’eau avant de pénétrer dans la zone de contrôle égyptienne. Juste après avoir changé de fréquence de contrôle, une alarme apparaît : votre centrale de navigation est en train de dériver au-delà de la plage surveillée.

Vous n’avez pas eu le temps d’initier le contact que le contrôle égyptien vous parle déjà :

« French navy, turn left 30°.

— Unable Sir. Request to proceed direct to destination due to minimum fuel.

— Negative, turn immediately left 90° ! »

En quelques secondes, le contrôleur égyptien vient de vous demander de tourner à gauche de 30 puis de 90 degrés ! Et il a l'air fâché. Serait-ce votre indicatif militaire qui lui poserait un problème ? Vous n'avez initialement pas d'autre choix que d'obtempérer. Une fois au cap, vous faites un énième bilan carburant. Et vous n'appréciez pas le résultat. Vous vous courbez pour observer bien en face les aiguilles des jaugeurs et annuler l'éventuelle parallaxe… C'est une lecture à l'épaisseur près du trait… La situation est devenue très problématique et elle est en train de vous échapper ! Votre centrale dérive de plus en plus, votre position est erronée.

« Sir, again, I'm low fuel, I have to turn right direct to my destination which is…

— I don't care about your destination. You are in my airspace ! »

OK, vous avez un sérieux problème : le contrôleur étranger, pour une raison qui vous est inconnue, a délibérément décidé de ne pas coopérer ! Le Falcon n'est pas encore en contact avec le contrôle égyptien mais vous prévenez l'équipage sur votre fréquence inter-patrouille que les choses se passent mal !

Il est prévu que le vent mollisse au-dessus de la Méditerranée, cela vous aidera. Encore faut-il que les modèles météo soient corrects, ils ne sont pas toujours fiables dans cette région du globe. Vous pourrez aussi gagner quelques kilos de carburant en optimisant votre trajectoire à l'arrivée ; descendre au dernier moment, sortir le train et les volets tardivement, comme vous l'avez déjà fait sur des théâtres d'opérations. Cependant, il faut que vous mettiez le cap vers Akrotiri maintenant !

« FRENCH NAVY, request to turn immediately right to heading 360. LOW FUEL.

— Negative. Keep heading 270 for the next 50 miles to avoid a prohibited area. »

Le contrôleur ne veut pas que vous viriez vers votre destination. Il invoque une zone interdite à éviter. Bluff ou non, vous n'avez pas la possibilité de le vérifier sur votre tablette… Votre carburant descend, votre centrale dérive et vous avez affaire au pire contrôleur qui soit.

La solution la plus simple serait de vous dérouter vers le terrain le plus proche mais vous êtes maintenant au milieu de l'Égypte, dépourvu des fiches d'approche des terrains environnants (puisqu'on vous a interdit d'y atterrir, vous ne les avez pas prises). La charge cognitive devient très forte, vous commencez à saturer. Vous êtes indécis. Que faire ?

Si, dans les prochaines secondes, vous viriez vers Akrotiri, vous pourriez encore atteindre le terrain avec la réserve de sécurité[3].

Alors que votre cerveau est en ébullition, l'équipage du Falcon arrive sur la fréquence du contrôle égyptien.

***

Alors, cher lecteur, chère lectrice, que décidez-vous ?

1. Vous vous déroutez en Égypte malgré la consigne de votre état-major.

2. Vous essayez de convaincre le contrôleur que vous devez virer maintenant.

3. Vous prenez le cap vers votre destination, de toute façon vous serez rapidement sorti des zones égyptiennes, vous gérerez l'« incident » plus tard.

Analyse de la situation et résolution

Évaluer ses ressources attentionnelles

Si j'éprouvais les plus grandes difficultés à faire un choix, j'avais au moins conscience de la situation complexe dans laquelle je me trouvais. Rester lucide à tout prix, un éternel défi… J'ai effectué un SCAN rapide et en suis arrivé à la conclusion que je n'arriverais pas à convaincre le contrôleur. Peut-être en raison de la zone à éviter, pour autant les avions de ligne avaient l'air de pouvoir la traverser… En tout cas, ce dont j'étais certain, c'est que je n'avais pas la main ! Alors, j'ai accepté la situation et, au regard de mes faibles ressources attentionnelles encore disponibles, j'ai décidé de ne pas perdre davantage d'énergie à essayer d'échanger avec le contrôleur fâché. Et puisqu'il ne fallait pas créer d'incident diplomatique, je n'allais certainement pas « forcer le passage ».

Le SCAN m'a aussi permis de comprendre que j'étais en train de jouer avec une pièce de monnaie truquée ; « pile je perds, face… je perds aussi » : même si j'avais pu modifier ma trajectoire dans l'instant, au moindre grain de sable suivant, je me serais dangereusement rapproché d'une situation d'éjection. Encore une fois, même s'il ne fallait pas déclencher d'incident diplomatique, la mission était d'abord de ramener l'avion en France, pas de prendre le risque de le perdre en Méditerranée…

Les jaugeurs étant maintenant beaucoup trop bas, parallaxe ou pas, je n'avais plus d'autre choix que celui de me poser en Égypte. J'ai annoncé au contrôleur que je me déroutais chez lui. Initialement, il n'a pas voulu me croire, jusqu'à ce qu'il reçoive mon transpondeur « Emergency ». À partir de ce moment-là, il a été beaucoup plus clément, en fait, il a arrêté de me parler…

J'ai averti l'équipage du Falcon – « vas-y, on te suit » – et m'en suis remis à lui : sans les fiches terrain, avec une centrale de navigation « perdue », il allait falloir que mes coopérateurs trouvent une solution pour m'aider à percer sur l'aéroport du Caire, balayé par des vents de sable. Les pilotes du Falcon m'ont transmis par radio les éléments importants (altitude du terrain, orientation de la piste…) et grâce à un jeu de questions-réponses et quelques conseils pertinents, je suis parvenu à venir m'aligner sur l'axe de finale. Une fois établi face à la piste, une panne radar est apparue, tant pis pour ça, j'étais prêt à atterrir. Et j'ai posé l'avion.

La situation que j'ai vécue ce jour-là porte un nom, en fait, elle en porte même deux : le premier, vous le connaissez peut-être, c'est la « loi de l'emmerdement maximum » ; il y a des jours comme ça… Le deuxième, celui qui nous intéresse dans ce chapitre, c'est la problématique de la « surcharge cognitive ». Au quotidien, nous sommes soumis de manière plus ou moins forte, pendant des périodes plus ou moins longues, à un certain niveau de charge cognitive qu'il nous faut gérer.

Mais avant d'essayer de gérer la charge cognitive, il faut d'abord en comprendre le sens et les origines. Pour ma part, j'aime la traduire de cette façon dans le modèle que j'enseigne aux pilotes de combat : la charge cognitive correspond à la quantité des ressources attentionnelles que vous allez devoir engager pour la traiter. Je le dis de cette façon pour rendre encore plus évident le lien de cause à effet qui existe entre les deux notions ; le corollaire étant : plus la charge cognitive ressentie est forte, moins vous aurez de ressources attentionnelles disponibles. Et c'est

exactement là qu’est l’enjeu : en matière de performance, notamment dans le cadre de la coopération de haute intensité, c’est ce juste équilibre entre charge et ressources qu’il faut réussir à piloter.

Identifier les situations de surcharge cognitive

À l’instar du principe des vases communicants, ce niveau d’équilibre sera fluctuant au cours d’une même journée et différent d’un individu à un autre : cognitivement parlant, ce qui me coûte beaucoup ne vous coûte peut-être pas autant, et ce qui me coûte peu à 10 h me coûtera sûrement davantage à 23 h. Notre rapport à la charge cognitive est subjectif ; on parle d’ailleurs souvent de charge cognitive « ressentie ». La charge cognitive a pour moi deux origines (ou sources) bien distinctes que je nomme la charge cognitive directe et la charge cognitive indirecte.

La charge cognitive directe

C’est l’ensemble des ressources attentionnelles que nous utilisons dans la réalisation des tâches qui nous sont confiées ; ces dernières pouvant être divisées en tâches principales, en tâches secondaires et en tâches accessoires : par exemple, continuer à piloter son avion tout en traitant une panne et en essayant de communiquer ses intentions au contrôle. Au bureau, plus nous aurons de dossiers à traiter au cours de la journée, plus la charge cognitive sera forte. Nos ressources attentionnelles n’étant pas illimitées, une charge cognitive directe excessive pourra engendrer un phénomène dit de *saturation*.

La charge cognitive indirecte

C’est l’ensemble des ressources attentionnelles que nous dédions au traitement des pensées que nous avons et à toutes les émotions que nous rencontrons, qu’elles soient positives ou négatives, en lien ou non avec les tâches que nous avons à accomplir pour la mission. En matière de cognition, cette charge indirecte peut être la source de nombreux maux. Vous a-t-on par exemple déjà dit que vous deviez laisser vos problèmes

au vestiaire ? Pour ma part, on m'a déjà demandé de les laisser au pied de l'avion… C'est impossible. Nous arrivons tous au travail avec notre histoire, qui continuera à s'écrire tout au long de la journée. C'est la partie immergée de l'iceberg, beaucoup plus difficile à appréhender que la charge cognitive directe et qui peut entraîner des phénomènes particulièrement pernicieux, que sont la *tunnelisation* (ne plus voir qu'un seul pan du sujet et ne plus penser au reste, tout aussi important) et le *focus non pertinent* (ruminer un sujet qui n'est pas en lien avec l'action du moment). Une bonne gestion de la charge cognitive indirecte sera souvent la clef du succès dans la gestion de la charge cognitive individuelle globale.

Afin d'être capable de mieux absorber sa charge cognitive individuelle, chaque coopérateur doit chercher à optimiser ses ressources attentionnelles au travers d'une bonne hygiène de vie (sommeil, sport, hydratation, alimentation, méditation). Pour faire les deux notions se rencontrer, d'un côté la charge cognitive demandée, de l'autre les ressources attentionnelles disponibles, j'utilise la métaphore du vase cognitif.

Le vase cognitif représente nos ressources attentionnelles disponibles. Ce vase est plus ou moins grand, en fonction de notre état physiologique du moment : si je suis reposé, bien hydraté et que je pratique régulièrement la méditation, alors mes ressources attentionnelles sont à leur maximum et mon vase cognitif est grand. À l'inverse, si j'ai veillé tard sur un dossier stressant, que j'ai encore sauté un repas et que j'ai toujours une bonne raison pour ne pas enfiler mes baskets, dans ce cas mes ressources attentionnelles sont médiocres et mon vase cognitif est réduit.

La charge cognitive que nous rencontrons au quotidien, qu'elle soit directe ou indirecte, en rapport avec notre travail ou en lien avec notre vie personnelle, va remplir notre vase cognitif petit à petit. Et nous ne voulons pas qu'une énième et dernière goutte – une tâche chronophage ou une pensée limitante – finisse par le faire déborder : nous serions alors

en surcharge cognitive et le retour à une situation normale serait très énergivore cognitivement parlant.

Actionner les robinets cognitifs individuels et collectifs

L'enjeu est donc de pouvoir réguler le niveau de charge de notre vase par un jeu de « robinets » cognitifs, individuels et collectifs.

Pour la gestion de la charge cognitive indirecte :

Robinet cognitif n^{o} 1 « acceptation »

Ce n'est ni plus ni moins que le travail d'acceptation du pilier de la conscience que nous avons vu précédemment. Au cours de l'évènement égyptien, j'ai ressenti une charge cognitive très forte alors j'ai appliqué la méthode du SCAN qui m'a permis d'accepter ce sur quoi je n'avais pas la main (le contrôleur, le vent, la quantité de carburant…) et de me reconcentrer ce sur quoi j'avais la main (le pilotage de mon avion, mes prérogatives de prise de décision en tant que commandant d'aéronef…). Ainsi, j'ai pu arrêter de dépenser de l'énergie sur des échanges non constructifs, des calculs carburant à n'en plus finir ou encore des conjectures sur les modèles de vent : j'ai fait baisser le niveau de mon vase cognitif.

Robinet cognitif n^{o} 2 « verbalisation »

C'est le fait de porter à la connaissance du groupe une problématique – « je n'ai plus assez de carburant » – associée à un plan d'action ou *a minima* une idée de manœuvre générale si nous n'avons pas encore la solution – « je dois me dérouter ». Ce deuxième robinet n'est réellement actionnable qu'à partir du moment où le premier l'a été. En résumé, il faut d'abord avoir accepté le fait que nous avons besoin de soutien afin d'être ensuite en mesure de le solliciter. Ce robinet cognitif n'est malheureusement que très peu utilisé dans les entreprises françaises car,

culturellement, on ne veut pas montrer à nos collaborateurs ce qu'on considère être, à mauvais escient, une fragilité ou une faiblesse. Alors qu'au contraire, cette capacité à rendre compte, cette volonté de dire « je ne sais plus faire, aidez-moi » est une véritable force à solidement ancrer au cœur de la coopération de haute intensité.

Pleinement conscients, les leaders « de terrain » peuvent inciter leurs coopérateurs à effectuer ce travail de verbalisation quand ils décèlent chez eux une charge cognitive excessive (SCAN – traitement signal « extérieur »). C'est exactement ce qu'a fait le chef de patrouille avant ma première mission de guerre. Le stress induit par cette nouvelle expérience était arrivé de manière lancinante, plusieurs jours auparavant. J'avais pourtant rejoint le théâtre d'opérations dans les meilleures conditions : entraîné et reposé, exactement comme un sportif de haut niveau à la veille d'une grande compétition. Mais le stress montait en flèche à mesure que l'échéance se rapprochait et la méthode Coué n'avait que peu d'effet… Et même si mon vase cognitif était plutôt de bonne taille, il était déjà rempli par une grande quantité de charge cognitive indirecte.

J'ai ruminé moult pensées la veille au soir et j'ai très peu dormi avant mon baptême du feu. Le jour J, alors que je rejoignais la table de notre petit-déjeuner matinal, mon leader m'a dit en guise de bonjour « bah alors, t'as peur ou t'es fatigué ? ». Ça en disait long sur la tête que je devais faire… Je lui ai répondu « les deux ! ». Puis, très bienveillant, il m'a expliqué qu'il n'y avait rien de plus normal à ça, que nous avions tous mille pensées avant d'aller au combat, que lui non plus n'avait pas très bien dormi… Ce sentiment de ne pas être le seul à être stressé m'a rassuré. Et ce n'est que bien des années plus tard que j'ai réellement compris ce qui m'avait été enseigné ce jour-là. Cette forme de « stress partagé », au travers de nos pensées verbalisées, m'avait permis de faire baisser mon niveau de charge cognitive et de pouvoir ainsi rester concentré sur la suite des évènements que vous connaissez.

Pour la gestion de la charge cognitive directe :

Robinet cognitif n^{o} 3 « suppression »

C’est le travail d’allègement de la charge cognitive directe qui consiste, non pas à remettre à plus tard, mais bien à supprimer tout ce qui est considéré comme étant inutile, c’est-à-dire l’ensemble des tâches annexes qui ne sont pas en rapport avec la mission. Je qualifie ces tâches d’accessoires. Cela interpelle parfois : la plupart des coopérateurs savent prioriser et séquencer leurs actions mais ils n’ont que rarement appris à dire non. Pour ma mission vers Chypre, parce que je m’attendais à ce que le vol ne soit pas de tout repos, j’ai décidé de ne pas perdre d’énergie à briefer le contrôleur civil saoudien sur ma trajectoire de départ ; parce qu’il ne l’aurait pas comprise et encore moins acceptée. Juste avant l’atterrissage au Caire, j’ai choisi de ne pas traiter la panne soudaine de mon radar embarqué car mon unique objectif était de poser l’avion et de ne surtout pas avoir à remettre les gaz.

Cela semble évident dit comme ça mais combien de fois avez-vous pris votre téléphone pour checker les réseaux sociaux pendant la lecture de ces quelques chapitres ? Je place la charge cognitive liée aux tâches accessoires au même niveau que les pop-up de nos messageries instantanées. Ces dernières, très intrusives, sont des interruptions de tâche en puissance, rarement pertinentes et très énergivores. Ma profession m’a appris qu’il existe finalement très peu de situations pour lesquelles nous avons besoin d’être joignables dans l’instant : tant que votre avion n’est pas en feu, il n’y a pas le feu ! Avant un vol en flottille de chasse, tous les téléphones portables sont laissés à l’entrée de la salle de préparation de mission. Si des personnes avaient besoin de nous joindre à tout prix (hors ligne directe en salle, réservée à la mission), elles passeraient par le standard des opérations qui filtre les appels pour nous.

Robinet cognitif n^{o} 4 « translation »

C’est l’action de transférer une partie des tâches d’un coopérateur vers d’autres coopérateurs, en mesure de les absorber. Cela diffère des notions

de subsidiarité et de délégation qui sont des principes de collaboration établis en amont. La translation est un transfert, dans l'action, de la charge cognitive directe d'un coopérateur vers un autre coopérateur afin de retrouver pour le premier suffisamment de ressources attentionnelles et se prémunir contre le fait de basculer en surcharge cognitive (et sans faire non plus l'autre coopérateur rencontrer une telle situation) : c'est le principe des vases cognitifs communicants.

En Egypte, les pilotes du Falcon avaient davantage de ressources attentionnelles disponibles, à la fois parce que leur charge cognitive était moindre et parce que leurs vases cognitifs respectifs étaient plus grands que le mien : moins soumis à la pression opérationnelle et hiérarchique, moins fatigués (pas par les deux mois de porte-avions en tout cas), etc. Aussi, ils ont été capables de s'adapter et même d'innover (transmission des informations de la fiche d'approche à 100 kilomètres de ma position), tout en absorbant une partie de ma charge cognitive globale (directe et indirecte).

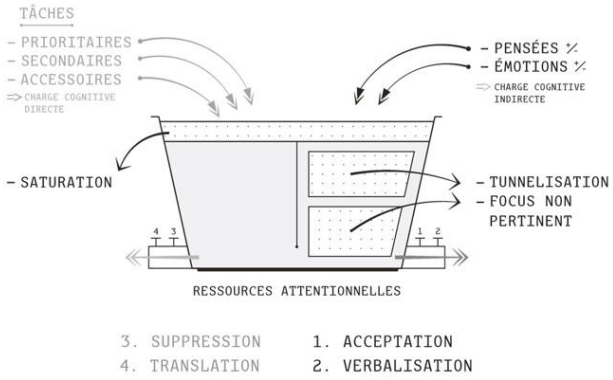

Figure 5.1 – Le vase cognitif

Afin de gérer leur énergie individuelle, les coopérateurs ont la responsabilité morale d'optimiser la taille de leur vase cognitif et d'enclencher, si nécessaire, leurs robinets cognitifs.

En parallèle, le leader applique les mêmes principes à l’ensemble du collectif. Il veille à ce que la charge cognitive totale soit maîtrisée et que les niveaux des vases cognitifs de l’ensemble des coopérateurs soient globalement équilibrés. En appliquant le principe des vases cognitifs communicants, il peut demander à faire actionner des robinets cognitifs le cas échéant (cas d’un coopérateur proche de la surcharge cognitive). Ainsi, le leader pilote l’énergie collective du groupe, résultant de la somme des énergies individuelles harmonisées.

La gestion de la charge cognitive est une discipline du quotidien qui nécessite une excellente communication entre tous les coopérateurs.

1. chef AVIA : officier supérieur responsable de la mise en œuvre de l’aviation à bord du porte-avions.

2. Appontage dur : appontage hors tolérances, au-delà de la vitesse verticale maximale pour l’impact du train d’atterrissage sur le pont d’envol.

3. Réserve de sécurité : carburant pour cinq minutes d’attente et deux tentatives d’atterrissage avant l’extinction du moteur et l’éjection – situation d’urgence uniquement.

Chapitre 6

La communication

Un effort pour un effet

Avant même de maîtriser le langage articulé comme nous le connaissons aujourd'hui, nos lointains ancêtres communiquaient déjà au travers de sons et d'expressions faciales et corporelles afin de pouvoir organiser leur vie en communauté. Puis, le langage s'est peu à peu sophistiqué, et l'Humain avec lui.

Aujourd'hui, quelles que soient les institutions ou les organisations dans lesquelles nous sommes amenés à évoluer (militaires, business, etc.), la communication est véritablement devenue le nerf de la guerre. En règle générale, nous nous en rendons compte quand elle fait défaut : les accidents aériens, souvent liés à une mauvaise communication au sein du cockpit ou avec les contrôleurs, en sont de malheureux exemples.

À l'inverse, quand la communication est bien en place et qu'elle s'inscrit dans le paysage de l'entreprise, nous ne la remarquons plus. Pour autant, elle aura toujours un coût cognitif très important et nécessitera – pour le cadre, le manager ou le dirigeant – des efforts constants.

Qu'on le veuille ou non, (bien) communiquer, c'est accepter de dépenser régulièrement de l'énergie et du temps afin d'atteindre ensemble des objectifs communs partagés. Véritable discipline du quotidien, la communication doit être une démarche consciente et maîtrisée dans le temps et dans l'espace. Ainsi seulement, elle deviendra un des piliers de la coopération de haute intensité. Au cours de ma carrière, j'ai compris

qu’il valait mieux communiquer de manière régulière, parfois même à chaud sans avoir encore tous les éléments, plutôt qu’une fois de temps en temps au travers de grands-messes souvent trop édulcorées où les problématiques de l’année sont évoquées à grand renfort de diaporamas indigestes. Si la forme l’emporte sur le fond, elle peut aussi carrément le dénaturer.

La seule et unique règle en matière de communication est de systématiquement faire l’effort de s’adapter à son auditoire. En meeting aérien par exemple, on ne parle pas du Rafale à un enfant de 8 ans comme on présentera l’avion à une autorité – on n’utilise pas les mêmes mots, pas les mêmes images, pas le même ton… – et pourtant l’objectif est identique : comprendre et être compris afin de pouvoir interagir. Une bonne communication se prépare. Et plus elle devra être simple et succincte, sans être simpliste, plus elle aura à être travaillée.

Si l’on veut pouvoir communiquer de manière régulière tout en construisant bien ses interventions, il faut acquérir une méthode de préparation pratique et efficiente.

Afin d’avancer ensemble pas-à-pas, voici les étapes-clefs qui seront abordées dans ce chapitre :

− Construire sa tactique de communication avec les 5 T.

− Communiquer en trois temps.

− Élargir sa transmission.

Mise en situation – Une mission peut en cacher une autre…

Communiquer, c’est comme partir en mission : vous avez un objectif à atteindre et des règles à respecter. Non, vous ne pourrez pas simplement dire ce qui vous passe par la tête, avec comme seule excuse le fait que vous étiez pris par autre chose auparavant… Oui, vous allez devoir accepter cette mission de communication même si vous n’avez pas le temps de la préparer parfaitement. Alors, respectez le *modus operandi* : restez factuel, soyez précis et surtout demeurez loyal envers l’institution au nom de laquelle vous parlez.

***

Novembre 2015.

Vous avez apponté à la première présentation, votre équipier aussi, en séquence, une minute derrière vous. Comme dans le livre. Moteurs coupés, verrière ouverte, vous descendez de l’appareil en assurant bien vos appuis : votre mission a duré six heures et vous avez les jambes lourdes ! Après un rapide coup d’œil à la machine – RAS – vous remerciez les techniciens par un pouce en l’air et un sourire ; à leur tour, ils vous répondent par des hochements de tête satisfaits : avec tout ce bruit sur le pont d’envol, les signaux visuels sont la meilleure façon de communiquer.

Vous allez accueillir votre équipier au pied de son avion. Lui aussi fait très attention à ne pas rater de marche sur l’échelle escamotable de son Rafale Marine. Aujourd’hui, il a effectué sa première mission de combat

et a délivré une munition sur une position ennemie, premier tir français de la coalition, il se peut qu'il ait un peu les jambes en coton ! Cela fait ça parfois quand l'adrénaline retombe… Les mains encore gantées, fier de votre équipier, vous lui donnez quelques tapes amicales sur l'épaule. Vous avez formé ce gars et vous saviez qu'il était prêt.

À la suite des attentats de Paris, et après 24 heures de sidération nationale, le président de la République a décidé de frapper l'ennemi en son sein. Le déploiement du groupe aéronaval a été ordonné et l'entraînement des pilotes en qualification a dû être accéléré. Car vous allez avoir besoin de toutes les forces vives : si le chef des Armées a voulu que vous ripostiez au plus tôt, il vous a aussi demandé de vous préparer à durer. En tant que chef de patrouille parmi les plus expérimentés, votre hiérarchie vous a désigné pour effectuer la première mission du porte-avions.

En règle générale, afin de pouvoir éventuellement essuyer les plâtres d'un nouveau théâtre d'opérations, les premières patrouilles sont constituées de pilotes ayant déjà une expérience du combat. *En règle générale.* Cette fois, vous avez proposé à vos supérieurs de procéder différemment. À cause du départ sur alerte du porte-avions, certains jeunes pilotes ont l'impression de ne pas être tout à fait prêts. Vous le savez car vous avez su capter leur message subliminal à la salle de sport : « Vivement qu'on ait le simulateur Rafale à bord, ça nous permettra d'être certains d'avoir bien mécanisé les passes d'attaque avant de partir en vol ! ». C'est bien la première fois que vous entendez des équipiers manifester une telle impatience de faire du simu… Vous n'êtes pas dupe, dans ce cas très précis, le besoin formulé est un prétexte. La demande réelle est tout autre et vous en avez fait instantanément la traduction : « Les choses vont trop vite, nous aimerions disposer de plus de temps ». Les machines de l'aéronautique navale volent depuis plus d'un siècle, pourtant les hommes et les femmes qui les pilotent, n'ont pas changé : quand l'être humain est amené à évoluer en environnement complexe, dans des milieux changeants pour lesquels il n'est pas fait, qui plus est avec une faible expérience, il aura toujours l'impression de ne jamais être assez préparé. Le cerveau humain n'aime pas la complexité, dont acte.

En tant qu’officier de sécurité aérienne de la flottille, vous avez contrôlé les connaissances ainsi que les compétences techniques et tactiques de chacun des jeunes pilotes : pas de doute, ils sont tous prêts. Vous le leur avez dit plusieurs fois et ils vous ont entendu. Mais vous n’avez pas réussi à faire taire chez certains d’entre eux cette petite voix qui leur répète : « Tu n’es pas prêt ». Voilà pourquoi vous avez choisi de voler avec un des plus jeunes équipiers sur la première mission du porte-avions. Parce qu’il était prêt bien sûr, mais surtout pour le formidable vecteur de communication qu’il a représenté : désormais, les petites voix se sont tues. Tous les autres pilotes savent qu’ils sont prêts eux aussi et qu’ils parviendront à remplir leur mission demain ou après-demain.

Vous pénétrez à l’intérieur du porte-avions au niveau de l’îlot afin de procéder à la sécurisation de votre arme de poing dans le fût prévu à cet effet. Les mesures de sécurité ayant été effectuées, vous empruntez la première échappée vers le pont quatre en direction du vestiaire pilote. Vous avez hâte de pouvoir vous délester des quinze kilos d’équipement que vous portez. Les casques et bouchons d’oreille enfin enlevés, vous félicitez votre équipier de vive voix. Quelques échanges à chaud sur vos impressions et vos ressentis, le vol était dense mais c’est un franc succès. Pendant le débriefing – à tête reposée, après une collation bien méritée – vous reprendrez tous les éléments un par un afin de faire un compte rendu à l’ensemble du groupe pendant le point de situation de fin de journée ; retour d’expérience indispensable aux missions du lendemain.

Alors que vous riez tous les deux de bon cœur au sujet de la poche médicale remplie d’urine que votre équipier a oublié d’aller vider, un officier que vous n’avez encore jamais croisé vient perturber ce moment important : vous avez pris l’habitude en retour de mission d’utiliser cette routine du vestiaire comme un sas de décharge cognitive, où vous faites retomber la pression et commencer à faire le tri dans vos pensées. Vous n’appréciez donc pas beaucoup l’interruption.

« Bonjour Messieurs, j’imagine que vous êtes les deux pilotes de ce matin. Le CEMA[1] vient d’arriver en salle d’alerte, tout le monde vous attend.

— C’est-à-dire ?

— On vous attend pour le débriefing de votre mission en présence du général.

— D'où ça sort ce débriefing avec le général ? Vous voyez bien qu'on a l'air au courant de tout sauf de ça ! »

Vous avez les cheveux hirsutes et les mains sales à cause de la graisse que vous avez malencontreusement touchée au passage d'une des portes étanches. Votre équipier a sa combinaison de vol nouée à la taille, son maillot de corps trempé de sueur du cou aux poignets. La poche médicale à ses pieds est devenue beaucoup moins drôle à présent.

« Vous savez qu'un débriefing, ça se prépare, ça se construit ? Qui nous demande ça ?

— C'était prévu sur la feuille de cabinet[2]. Changez-vous rapidement, je les préviens. Et si vous pouviez avoir des images à montrer, ce serait top !

— C'était prévu sur la feuille de cabinet… Et elle est sortie quand cette feuille de cabinet ?

— Ce matin, comme toutes les… »

L'officier ne termine pas sa phrase, il a fini par comprendre dans quel état d'esprit vous vous trouviez. Et il semblerait maintenant presque disposé à bien vouloir se ranger dans votre camp. Pas nécessaire donc de lui rappeler que ce matin justement, votre camarade et vous étiez fort occupés à quelque 1 200 km de ce vestiaire. Pas besoin non plus de lui expliquer que, vous aussi, vous aimeriez avoir du temps pour prendre connaissance des feuilles de cabinet au saut du lit. De toute façon, il n'est que le porteur du message et on ne règle pas ses comptes avec le messager.

Pour autant, la situation ne vous plaît pas.

Inspiration.

Un débriefing n'est pas un moment informel où on évoque les choses comme on parle d'un bon vin. Encore moins avec le grand chef.

Expiration.

Et puis vous allez parler au nom de la flottille, vous aurez même à représenter la Marine un court instant, vous avez besoin de prendre du recul, de structurer votre propos : vous êtes un pilote de combat, pas un officier de salon !

Inspiration.

Et ils veulent des images en plus… Est-ce que ce sont les messageries instantanées et les réseaux sociaux qui seront parvenus à convaincre les gens qu'on peut tout avoir en un claquement de doigts ? Vous êtes quasiment certain que l'intention de vos commanditaires est de pouvoir briller aux yeux du nouveau chef. Certes, chaque armée a besoin d'exister et les budgets ne sont pas illimités mais ceux qui vous alpaguent à la sortie de l'avion ne sont assurément pas des combattants. Et le chef, lui, en est un. Vous connaissez sa réputation, pas de léchage de bottes avec ce gars-là. Tout cela est tout à fait dissonant…

Expiration.

Vous tergiversez, agacé, et le général attend.

Inspiration.

***

Alors, cher lecteur, chère lectrice, que décidez-vous ?

1. Vous y allez « comme ça » et tant pis pour les images.

2. Vous prenez le temps de vous changer et vous vous faites excuser.

3. Vous envoyez votre équipier extraire la vidéo de son tir et temporisez.

Expiration.

À bien y réfléchir, la venue du général au premier jour des opérations n'était pas une réelle surprise. Après avoir conseillé au Président d'ordonner le déploiement du groupe aéronaval, il venait prendre la température *in situ*, en homme de terrain aguerri. Il s'était engagé auprès du PR, il venait aux résultats.

« Dans quelle tenue est le général ?

— Il est en treillis, en mode « combat », sourit mon nouvel allié. »

Fort de cet élément d'ambiance, je décidai d'y aller comme ça, sans me changer, et conseillai à mon équipier d'aller se réhydrater en m'attendant : après un premier vol opérationnel, on a besoin de décompresser avant de pouvoir revenir à une activité normale, alors pas question de le faire passer par la case VVIP avant qu'il n'ait un peu soufflé. De toute façon, je n'allais pas en avoir pour très longtemps car, j'en étais maintenant presque convaincu, ça n'était pas un débriefing classique qui était réellement attendu.

Je récupérai la carte un peu froissée dans ma pochette de cuisse et, le gilet de combat encore sur le dos, je rejoignis la salle d'alerte à grandes enjambées. Là, une cohorte d'étoilés m'attendait, et au centre du local, le CEMA. Salut respectueux, courte présentation, le général, fidèle à lui-même, alla droit au but :

« Alors capitaine, comment ça s'est passé ? »

Bingo ! Je n'allai pas avoir besoin de montrer quoi que ce soit, maintenant, c'était certain. Le mot débriefing apparaissait sur la feuille de cabinet mais pas comme on l'entendait dans la chasse embarquée. Ils auraient dû appeler ça « échanges », qu'on n'ait pas à deviner ce qui était réellement attendu. Aussi, je décidai de mettre en action le plan que j'avais construit grâce aux « 5T » (*cf.* ci-après), sur les trente mètres qui séparaient le vestiaire de la salle d'alerte. Une grande respiration ventrale associée à un court silence pour appuyer les mots qui suivraient :

« Mon général, ça chauffe là-bas. On a été très sollicités. Mon équipier a neutralisé une position de tir ennemi, bombe au but, plutôt bien pour son tout premier vol de combat, commençai-je posément. »

Le général ne disait pas un mot. Il avait le regard posé sur moi ; quelques hochements de tête, il montrait tous les signaux d'une écoute active. Mon

idée de manœuvre était simple : en ce qui concernait le fond de mon propos, j'avais fait le choix de montrer que nous étions tous prêts, même les plus jeunes, malgré le départ sur alerte et l'entraînement raccourci.

Pour la forme, j'avais choisi de parler à l'homme en treillis plutôt qu'au général 5 étoiles : avec un débit de paroles assez lent, j'employais des mots simples, « transparents » ; ceux-là mêmes qui permettent à chacun de visualiser immédiatement ce dont vous parlez. Pendant que le général m'observait, je l'observais en retour. De manière assez naturelle, je m'en rends compte aujourd'hui en regardant les photos prises par le service presse ce jour-là, j'ai pris une position en miroir de la sienne. Le dos bien droit malgré le poids du gilet sur les épaules et les deux pieds bien ancrés dans le sol malgré les six heures de vol, j'affichais une posture adaptée à mon propos, à mon auditoire et à mon environnement : au travers de mon langage corporel, j'envoyais des signaux de communication non verbale puissants à tous les yeux braqués sur moi.

Puisque ma « tactique de communication » fonctionnait, je poursuivais :

« Sinon, quelques avions russes, pas vraiment menaçants. On vous a ramené des images d'ailleurs, vous les aurez quand on aura débriefé, ajoutai-je en regardant l'assemblée. »

À cet instant, un des hauts gradés a voulu intervenir et le CEMA a levé la main en ajoutant : « S'il-vous-plaît, écoutons le capitaine. » La manière était ferme et le ton était donné : chacun son tour, chaque chose en son temps, le prochain à parler serait vraisemblablement le général en personne.

Je crois n'avoir fourni qu'un ou deux éléments supplémentaires au chef d'état-major des Armées ce jour-là. En plus d'avoir travaillé le fond et la forme de ce que j'avais à partager, je m'efforçais de rendre cela succinct : le général avait forcément beaucoup d'autres marins à rencontrer.

« Merci capitaine, ce sont des gars comme vous et votre équipier qu'il nous faut ! »

La poignée de mains fut franche et je rectifiai la position pendant que le CEMA et son cortège quittaient la salle d'alerte. La mission dans la mission venait de prendre fin.

Analyse de la situation et résolution

Dans les formations que je dispense, je présente souvent l'interaction de communication comme une spirale en forme de coquille d'escargot. La Communication en coquille d'escargot (CCE) est une manière de communiquer qui se décompose en trois étapes :

1. Construction ;

2. Communication ;

3. Extension.

Construire les 5 T (Timeline, Task, Target, Threat, Tactic)

Avant de rejoindre la salle d'alerte, j'ai construit mon plan de communication en fonction de ma compréhension de la situation et de mon intuition (il faut accepter qu'il existe toujours une part de subjectivité, surtout dans cette première phase de construction). Au travers de mes mots et de ma posture, mon objectif était de transmettre un message qui disait en substance : « Nous sommes au rendez-vous. » Pour ce faire, j'ai utilisé la méthode des 5 T qui correspond aux 5 étapes de la construction de la tactique de communication : Timeline, Task, Target, Threat, Tactic.

Pourquoi parler de tactique de communication ?

À partir du moment où vous faites partie d'une entreprise, vous parlez en son nom. C'est la raison pour laquelle, quand vous communiquez en interne (séminaire de rentrée, briefing journalier…) ou vers l'extérieur (interview avec un journaliste, rendez-vous avec un client…), vous êtes sensé maîtriser ce que les services de communication appellent couramment les éléments de langage.

Je n'aime pas cette expression car elle sous-entend presque qu'il suffit de placer quelques bons mots, d'ailleurs souvent mal employés car mal compris, pour bien communiquer. Non, ce n'est pas parce que vous aurez placé « culture d'entreprise » que vous serez forcément entendu. En revanche, c'est bien parce que vous aurez encore parlé d'« agilité » et de « résilience » que vous ne serez plus écouté…

Quand vous devez briefer un vol d'entraînement ou une mission de combat, vous n'avez qu'un seul objectif, celui de capter toutes les attentions, celle du plus jeune pilote (celui qui fait pour la première fois) comme celle du plus expérimenté (celui qui a « déjà vu le film 100 fois »).

En tant que leader, j'ai eu à briefer des missions à trente avions, avec un auditoire parfois composé de plusieurs nationalités ; des hommes et des femmes avec qui il allait absolument falloir réussir à coopérer pour pouvoir remplir la mission. C'est un exercice que j'ai trouvé encore plus difficile que le vol en lui-même et qui m'a appris ceci : on construit sa communication comme on prépare une mission de combat.

L'enjeu n'est pas ailleurs.

Car chaque mot compte. Chaque geste compte. Chaque seconde compte.

Timeline

Avant toute action de communication, il est primordial d'en définir la temporalité et la chronologie.

La temporalité. Quand et combien de temps dois-je parler ? Je conseille de toujours considérer cette information, non pas comme une contrainte temporelle – vous pourriez justement être amené à perdre un temps précieux à essayer d'en gagner… – mais comme une donnée d'entrée. Considérez que cela fait partie de votre mandat et travaillez à partir de là : votre chef souhaite finalement vous voir maintenant alors que vous estimiez avoir encore besoin de temps ? Pas de panique, vous disposez des trente marches d'escalier qui séparent vos deux bureaux pour affiner votre propos.

La chronologie. C'est un aspect de l'action de communication souvent négligé voire… oublié. Dans quelle séquence s'inscrit mon propos ? Qui parle avant moi, qui parle après moi ? Existe-t-il un besoin de coordination entre les différents coopérateurs pour la cohérence globale de l'intervention ? Ne l'oubliez pas, l'action de communication est une interaction, elle regroupe plusieurs participants qui ont normalement tous le droit à la parole et pourra même concerner d'autres personnes *a posteriori* (*cf.* extension).

La temporalité et la chronologie définiront le temps de préparation dont vous disposez (pas dont vous avez besoin, rappelez-vous, contrainte v*ersus* donnée d'entrée). En matière de coopération de haute intensité, il faut être capable de communiquer dans un temps court et de manière efficace ; ou comment construire un discours simple et percutant, qui aille à l'essentiel et qui soit compris de tous ? C'est l'objet des quatre étapes suivantes.

Task

L'interaction de communication a toujours un but. En tout cas, elle devrait toujours en avoir un. Posez-vous la question de savoir ce que

c’est et s’il ne vous saute pas aux yeux à première vue, essayez de traduire ce qui est attendu. En matière de coopération de haute intensité, l’objectif n’est jamais de parler pour parler. Ce n’est pas non plus, comme pour certains – nous en avons tous un dans notre entourage – d’avoir le plaisir de s’écouter parler. Si le général est là en personne – au-delà du message fort que sa simple présence renvoie – c’est qu’il a besoin de prendre des informations à la source, en temps réel. Et si on demande aux pilotes d’aller à sa rencontre, on attend *a priori* d’eux qu’ils lui fournissent ces renseignements, pas qu’ils fassent des envolées lyriques sur le dernier sujet d’actualité…

Une fois que votre task est défini et compris, restez concentré dessus, ne le perdez pas de vue pendant le reste de la préparation. Il arrive que certaines personnes dévient du sujet et que l’état final recherché ne soit pas atteint… Et si jamais vous n’étiez pas certain de ce qu’on attend réellement de vous en matière de communication, restez dans votre périmètre et soyez toujours factuel. Quand vous ne savez pas, n’inventez rien, vous éviterez à tous de perdre un temps précieux.

Target(s)

Vous devez comprendre à qui vous allez vous adresser et analyser le contexte dans lequel vous le ferez : cela vous permettra d’affiner votre Task – Task et Target n’allant jamais l’un sans l’autre. Une fois que vous maîtriserez la composition de votre auditoire et l’environnement dans lequel vous serez amené à communiquer, vous pourrez choisir un champ lexical approprié et surtout définir la forme que vous donnerez à votre intervention : vous aurez adapté votre communication.

À plusieurs reprises, il m’est arrivé d’avoir à briefer ma patrouille en présence du commandant du porte-avions et de l’amiral en charge des opérations. Qui étaient les *« targets »* de mon action de communication ? Les pilotes évidemment ! Ceux qui allaient être concernés par l’action à venir, ceux qui étaient mes coopérateurs directs. Dans cette phase très

particulière, je n’ai donc jamais adapté ma communication aux autorités mais bien au plus jeune des pilotes de la patrouille.

D’ailleurs, soyons lucides, l’amiral et le commandant ne s’intéressent pas particulièrement à la façon avec laquelle vous allez mener votre raid de huit Rafale Marine car ils ont confiance en leurs experts : ils veulent simplement comprendre votre idée de manœuvre afin de pouvoir coordonner tout le reste, qui dépasse votre cadre d’emploi.

Au cours de ma carrière, j’ai eu parfois à observer des militaires se tromper littéralement de *targets* dans leur effort de communication. Et rater complètement leur effet.

Si vous voulez que votre groupe coopère, adaptez votre propos « au nouveau ».

Threat(s)

Qu’est ce qui pourrait, dans votre environnement, venir perturber votre action de communication ? Quelles sont les menaces identifiées et les parades associées ? Quand les pilotes perdent la radio dans leur avion (brouillage, panne…), ils peuvent continuer à communiquer par signaux visuels. Dans la même veine, si votre présentation vidéo bugue à son lancement, vous serez toujours capable de basculer en mode dégradé car vous aurez préparé le *what if* « *a cappella* ».

A contrario, quand les menaces sont mal identifiées, l’action de communication se complexifie drastiquement. Il y a quelques années, il a fallu que j’aille défendre un projet de démonstration aérienne auprès de la mairie du village situé à proximité de l’évènement. Je m’étais renseigné sur le maire et ses adjoints et avais sondé en amont leur sensibilité sur le sujet : le maire était à 100 % derrière moi et ses adjoints suivraient ! Le jour de la rencontre, il n’y avait pas que le maire et ses adjoints en face

de moi mais aussi un comité « anti-avions » nouvellement créé par quelques habitants du village.

Il n'y a pas eu de communication constructive ce jour-là. J'ai été attaqué sur des sujets politiques et environnementaux. La réunion a duré trois heures et elle a accouché d'une souris. Mais j'ai compris une chose qui m'a servi par la suite : il existe des personnes que vous ne pourrez jamais convaincre et avec qui on ne négocie pas. Identifiez-les en amont, élargissez votre propos en étoffant vos contre-arguments sur les sujets annexes et ayez des alliés dans votre action de communication.

Enfin – et certains de mes amis journalistes ne vont pas aimer que je l'évoque dans la partie « menaces » mais disons que c'est de bonne guerre – si vous êtes amené à parler à un média, quel qu'il soit, essayez de comprendre la tactique de communication de votre interlocuteur car cette dernière peut venir menacer la vôtre… et vous conduire à la sortie de piste si vous n'y prenez pas garde.

Tactic

Les quatre étapes précédentes vous permettent désormais de définir le fond et la forme de votre tactique de communication, avec et sans menace, dans le temps et dans l'espace.

Maintenant que le plus dur est fait, place à l'action !

Communiquer en trois temps

Toujours dans une logique de construction de la coopération de haute intensité, notre communication se doit d'être consciente, dynamique et adaptative afin de nous permettre d'interagir pleinement avec l'ensemble de nos interlocuteurs. Quels que soient le type de communication (interpersonnelle, de groupe…) et la nature du message (interrogatif,

directif…), nos échanges basés sur l'observation et l'écoute active s'appliqueront toujours en trois temps :

− l'émission du message ;

− la réponse au message émis ;

− la prise en compte de la réponse.

Afin d'illustrer cette phase deux de la communication CCE, reprenons l'exemple de la communication interpersonnelle avec le CEMA.

Temps 1 : émission du message

Quand je dis au CEMA « ça chauffe là-bas, on a été très sollicités. », je lui envoie un premier message que je veux simple et peu contextualisé, conformément à la tactique de communication que je me suis fixée.

Temps 2 : réponse au message émis

Le CEMA ne dit rien et il hoche la tête tout en conservant les mains sur les hanches. Il a réagi à mon message et m'en envoie un en retour sous la forme d'un accusé de réception, non verbal en l'occurrence.

Temps 3 : prise en compte de la réponse

J'accueille le message renvoyé, l'intègre à ma « base de données » et l'interprète ici comme un signal positif : mon interlocuteur étant français, ses mains sur les hanches sont une position d'attente, m'invitant à poursuivre (alors qu'en Indonésie par exemple, les mains sur les hanches sont une incitation à se battre…). Je choisis donc de continuer sur ma lancée.

Si mon interlocuteur avait levé les sourcils et croisé les bras en ajoutant « c'est-à-dire ? », je l'aurais interprété comme une incitation de sa part à être plus précis : dans ce cas, j'aurais déplié la carte que j'avais apportée afin de lui donner davantage d'éléments de contexte en lui montrant précisément les points chauds en question. Avec pour fil conducteur, toujours la même intention, celle de conserver la tactique de

communication que je m’étais fixée : montrer un groupe solide et engagé, capable de durer.

Élargir sa transmission

Cette dernière phase de la communication CCE, pourtant très importante, n’est malheureusement pas toujours bien réalisée. Pour faire simple, elle consiste à répondre à la question suivante : « Et maintenant, que faisons-nous des échanges que nous venons d’avoir ? » Qu’est-ce qui mérite d’être partagé à l’ensemble de nos coopérateurs ? Le savoir, c’est le pouvoir, entend-on parfois. Mais de quel pouvoir parle-t-on ? Celui détenu dans seulement quelques mains, n’est-ce pas ? Vous n’obtiendrez aucune coopération digne de ce nom si vous gardez les informations pour vous : le savoir, c’est le pouvoir, si tant est qu’il soit partagé !

J’ai appelé cette phase extension, j’aurais pu la nommer « élargissement » ou « enseignement ». Qu’avons-nous appris de cette mise en commun sur la situation que nous vivons ? Plutôt que de continuer à creuser, comment élargir notre perception des choses et voir plus loin ?

La notion d’extension peut revêtir plusieurs formes comme celle par exemple de rendre compte à qui de droit de l’action de communication que vous venez de mener. Parce qu’elle rentrera dans le périmètre de tel ou tel autre coopérateur. Ce peut être également de passer une information précise à l’ensemble de vos coopérateurs lors de la réunion RETEX du vendredi après-midi ou du tour de table de 08 h 15 (*cf.* ci-après).

Dans l’histoire avec le général, l’extension de cette action de communication aura été d’écrire le chapitre de ce livre et de vous faire profiter, à mon humble niveau, de cet enseignement que j’ai choisi d’appeler la communication en coquille d’escargot.

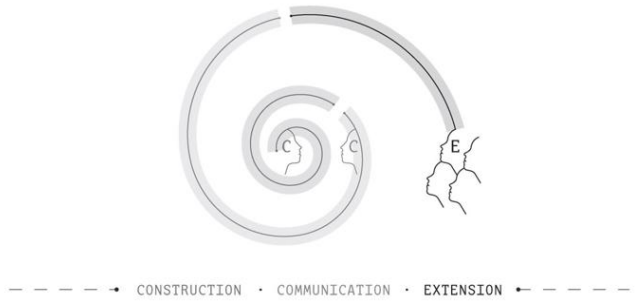

Figure 6.1 – La communication en coquille d’escargot (CCE)

Le tour de table de 08 h 15.

Dans la conclusion du chapitre précédent, nous avons évoqué le fait que la gestion de la charge cognitive doit passer par une communication efficace entre l’ensemble des coopérateurs. Pour ce faire, j’ai mis en place au sein de mon équipe ce que j’appelle « le tour de table de 08 h 15 ».

Plutôt que chaque coopérateur fasse le tour de tous les bureaux en arrivant – activité ô combien chronophage, surtout pour Jeff « chez moi, c’est quatre » – j’ai pris l’habitude de rassembler l’ensemble du personnel autour de la grande table haute, chacun armé de son mug à café nominatif. Cela n’est pas une réunion à proprement parler, il n’y a pas d’ordre du jour, d’ailleurs je ne pose à mes coopérateurs qu’une seule et même question : « Qu’est-ce qui va impacter notre performance aujourd’hui ? ».

Cela implique que chaque coopérateur ait effectué au préalable son SCAN individuel, dans le vestiaire, en montant l’escalier ou au calme dans son bureau. L’objectif de cette routine est pour chacun de pouvoir répondre à ces deux interrogations :

- Avec quoi (quelles pensées, émotions, énergie…) est-ce que j’arrive au travail aujourd’hui ?
- Que dois-je partager *a minima* avec mes coopérateurs pour notre coopération ?

Je mentionne souvent la notion de contrat moral dans cet ouvrage ; c'est le fil conducteur de cet échange chaque matin : je suis là pour les autres, les autres sont là pour moi, mes ressources attentionnelles sont-elles disponibles pour le groupe ou y aurait-il une charge cognitive résiduelle qui pourrait poser un problème pour notre coopération de haute intensité ?

Je vous rassure, la plupart du temps, le tour de table ne dure pas plus d'une minute : RAS, au boulot !

Et puis, parfois, une main ou deux se lèvent :

- « Je viens de recevoir une question de l'état-major qui appelle une réponse dans la matinée, c'est conflictuel avec ma conférence de ce matin… »
- « Je n'ai pas dormi de la nuit, mon bébé me réveille toutes les heures… »

Des choses tout à fait communes en général mais que le cadre ou le manager ne peuvent pas balayer d'un revers de manche. Souvent, mes coopérateurs me proposeront une solution, sinon j'actionne, en les verbalisant, les « fameux » robinets cognitifs :

- « J'ai vu la demande de l'état-major, elle peut attendre, je vais leur dire que tu leur répondras dans l'après-midi, priorité aux stagiaires ce matin. »
- Si tu es fatigué, prends ma séance de simulateur, je te remplacerai sur le vol. »

Pour que vos coopérateurs osent lever la main, de manière honnête et transparente, sans honte ni jugement, il faut que le principe du tour de table de 08 h 15 (vous le ferez à l'heure que vous voulez) soit rendu systématique. C'est parce qu'il est routinier que ce SCAN collectif fonctionne. S'il est fait de manière aléatoire, sans trop y croire ou alors en ne se posant pas les bonnes questions, vous n'obtiendrez rien ; les personnes autour de la table ne partageront que très rarement ce qu'elles devraient.

« Qu’est-ce qui va impacter notre performance aujourd’hui ? » est à mon sens la bonne question, à la fois parce qu’elle est simple, inclusive et ouverte, et surtout parce qu’elle est sous-tendue par les valeurs de la coopération de haute intensité : co-responsabilité, co-protection, co-construction.

Au-delà de la seule communication, cette forme d’humilité dans le questionnement que nous faisons est une porte ouverte sur un autre élément de notre coopération : notre capacité à dégager des enseignements afin d’apprendre et de progresser.

1. CEMA : chef d’état-major des Armées, plus haute fonction militaire, placée directement sous l’autorité du président de la République.

2. Feuille de cabinet : programme de visite d’une autorité, établi de manière chronologique, détaillant les activités et les personnels concernés.

Chapitre 7

L’enseignement

La capacité à dégager des enseignements

Une mission ne se termine jamais à la coupure des moteurs. Elle ne prendra réellement fin qu'une fois le débriefing effectué. Car si ce dernier doit déterminer le succès ou l'échec de l'action menée, il est aussi et surtout la seule façon d'apprendre et de progresser.

En tant que groupe apprenant, nous avons l'obligation de continuellement analyser et comprendre le système dans lequel nous évoluons. Pour l'améliorer, pour que chaque individu ait l'occasion de mieux appréhender le rôle qu'il doit y tenir.

Ma plus belle mission au sein de la chasse embarquée fut d'être le leader d'une patrouille de huit Rafale en opération. Je ne pourrai pas rentrer ici dans les détails de ce vol qui s'est avéré stratégique pour la coopération internationale dans laquelle nous interagissions… Parce que j'en étais le responsable, ce vol m'a valu d'être décoré de la plus haute distinction nationale. Si je dois évidemment cette médaille à toute mon équipe, je la partage plus particulièrement avec une personne – une personne de l'ombre – notre préparateur de mission.

En rattrapant une erreur – pourtant infime mais ô combien sensible – dans le calcul et la programmation des paramètres de mission, ce marin aura été, au même titre que les pilotes dans les avions, un véritable acteur de notre réussite. Il aura ce jour-là parfaitement incarné ce que sont les valeurs de la coopération de haute intensité.

Le débriefing de la mission à huit Rafale aura eu cette vertu : reconnaître en notre préparateur de mission une personne à très haute valeur ajoutée. Merci à lui pour ce succès qui est aussi le sien. Depuis ce jour, au travers de la méthode de débriefing que j'utilise pour les missions, je m'oblige à observer et essayer de dégager des enseignements des évènements du système dans lequel j'évolue.

Et, même si parfois ces évènements semblent loins de moi et pas nécessairement en lien direct avec ma fonction, je fais en sorte de leur prêter le bon niveau d'attention. Car, notre système n'est que la somme d'effets papillon à répétition…

De manière générale, si on ne cherche pas à comprendre pourquoi et comment les choses ont fonctionné ou, *a contrario*, les raisons pour lesquelles ça n'a pas marché, alors on pourra tourner en rond un temps infini. Nous n'avons pas ce temps.

Afin d'avancer ensemble pas-à-pas, voici les étapes-clefs qui seront abordées dans ce chapitre :

− Observer le système.

− Comprendre les interactions.

− Dégager des axes d'effort individuels et collectifs.

Mise en situation – Réunion sous tension

Comme un enquêteur, vous allez devoir poser les bonnes questions. Car l'heure est grave : en fonction des réponses que vous obtiendrez, vous choisirez de garder ou d'éliminer le jeune pilote qui se présente devant vous aujourd'hui… Vous avez sa carrière entre les mains, vous avez donc le devoir de tout mettre en œuvre pour comprendre ce qu'il s'est passé et pouvoir ainsi décider en votre âme et conscience. Alors, ne vous laissez pas influencer par de mauvaises raisons et ne devenez pas non plus une variable trop forte qui voudrait à tout prix emporter la décision : car notre présence même au sein d'un groupe contribue à le rendre subjectif, à l'orienter et à le faire évoluer.

Aucun système n'est neutre.

« Messieurs, la question est simple et votre réponse doit l'être tout autant : est-ce que vous êtes prêts à voler à nouveau avec lui ? Oui ou Non ? »

***

Dans les années 2020. Base de l'Aéronautique Navale (BAN) de Landivisiau, Finistère.

Conseil d'instruction (CI) de BND[1].

Cinq jours auparavant, la « réunion leaders exceptionnelle » de la flottille en charge de la formation des jeunes pilotes a décidé de l'arrêt temporaire de progression de BND, stagiaire sur Rafale Marine. Dans la foulée, le

commandant de la flottille a demandé au commandant de la BAN le déclenchement d'un conseil d'instruction.

En flottille de chasse, dans la logique de co-protection du collectif, un chef de patrouille peut convoquer à tout moment une réunion leaders « exceptionnelle » (celles qui sont dites « programmées » concernent les sujets de fond) afin de statuer à chaud sur un évènement dangereux qui viendrait de se produire en vol : c'est un levier essentiel dans la démarche de maîtrise des risques au sein d'une organisation, le fait de savoir « poser les crayons » quand la situation l'impose.

Pour ce genre d'incidents, heureusement exceptionnels eux aussi, la réunion leaders n'est pas, comme certains pourraient l'appeler, un « débriefing à chaud », tout simplement parce que cette notion est un non-sens. Débriefer, c'est être capable de dégager, au travers d'une approche systémique basée sur le principe de causalité, les enseignements ainsi que les axes d'effort individuels et collectifs à la suite d'une mission, d'un évènement particulier ou de toute autre activité : en résumé, on ne débriefe pas à chaud.

À chaud, on partage des émotions, des ressentis ou des idées, tous ces stimuli que nous aurons perçus dans l'action et que nous avons besoin de verbaliser, mais qui, à cet instant précis, ne seront que notre propre vérité, pas *la* vérité. Débriefer à chaud reviendrait donc simplement à raconter notre histoire vécue en la survolant et prendre le risque de reproduire les mêmes erreurs le lendemain… Aussi, quelle que soit la nature des évènements qui y auront conduit, un débriefing se conduit toujours à froid, après avoir fait l'effort de recueillir tous les éléments. C'est le mode opératoire d'un conseil d'instruction, qui se sert du même canevas de débriefing que celui utilisé pour les missions.

Un conseil d'instruction va devoir statuer *in fine* sur l'avenir d'un pilote au sein de l'institution. Au-delà de l'aspect très « humain » qu'il revêt forcément, c'est un moment très particulier, au cours duquel tout le système sera analysé, pas seulement la performance du pilote concerné. Il existe très peu d'organisations où les choses sont abordées de cette façon :

- Qu’est-ce qui peut expliquer de manière globale et systémique, pas purement analytique, l’occurrence de cet évènement ?
- Existe-t-il un « doute raisonnable » que notre organisation soit co-responsable des difficultés rencontrées par ce coopérateur ?

L’idée n’est pas de remettre constamment le système en question, bien au contraire, ce dernier est vertueux : il est construit sur les piliers de la coopération de haute intensité dont celui de l’« enseignement », qui porte de manière habituelle un regard humble et honnête sur notre façon de coopérer.

14 h 25. Salle du CI.

Le commandant de la BAN vient d’entrer dans la salle. Vous êtes arrivé un peu plus tôt, en même temps que les autres commandants d’unité et le médecin du personnel navigant. Avant le début de la visioconférence avec le porte-avions, vous relisez vos notes prises au feutre noir dans les marges des comptes rendus instruction fournis par l’officier rapporteur. Ce sont des points que vous souhaitez éclaircir en séance :

Charge cognitive saturante ?

Capacité à gérer les priorités ?

Jeune papa, fatigue chronique ?

Rythme des vols en dents de scie ?

Passage à vide ? Perte de confiance ?

Les membres du conseil d’instruction doivent comprendre ce qui a pu conduire le stagiaire – plutôt d’un bon niveau, bien intégré et travailleur – à effectuer, par deux fois au cours d’une même mission, une manœuvre de combat aussi dangereuse vers l’avion *RED AIR*[2]. En fonction de ce que le conseil décidera, le pilote pourra poursuivre sa progression avec un objectif de résultat ou alors il sera définitivement arrêté de vol au sein de la chasse embarquée.

Vous connaissez le jeune officier en question, vous avez encadré ses premiers vols de formation. Quelques mois auparavant, il vous avait montré de belles capacités techniques et avait fait preuve d'un excellent comportement. Vous vous étiez même fait la réflexion que c'était un équipier avec qui on avait envie de voler. Quand vous avez appris qu'il passait en conseil d'instruction, vous avez été très surpris.

Vous l'avez croisé dans le couloir en arrivant ; il vous a salué avec l'énergie qui le caractérise, mais son regard l'a trahi : sa carrière sur Rafale peut prendre fin aujourd'hui et il le sait éperdument… La chasse embarquée ne transige pas sur les attendus du pilote de combat.

Même avec le porte-avions en opération, votre groupe sait dégager du temps pour venir en aide à ses pilotes en difficulté. Dans le cas présent, plusieurs jours ont été donnés au pilote arrêté de progression, l'occasion pour lui d'aller consulter le psychologue militaire et de prendre un peu de recul sur la situation. En parallèle, les membres du conseil sont allés visionner à tour de rôle les vidéos et les trajectoires des avions sur le système de restitution de mission. Comme vos pairs, vous avez vu les images. Pas belles du tout. Elles vous ont d'ailleurs renvoyé à de lointains et douloureux souvenirs, l'accident de votre mentor, Largo…

Pour autant, chaque cas est différent. Alors, vous avez observé l'incident avec un œil neutre – le plus neutre possible en tout cas – et vous êtes efforcé de vous « laisser surprendre » : pas de subjectivité, les faits, rien que les faits ! Comme pour chaque débriefing de mission, vous avez écouté avec une attention particulière les communications radio. Et vous les avez entendus, ces silences qui en disent long sur la conscience de situation du stagiaire au moment des deux croisements : vous avez émis l'hypothèse d'un phénomène de « tunnelisation », probablement agrémenté de difficultés à visualiser la trajectoire et à gérer l'énergie de l'avion. Très fâcheux à ce stade de l'entraînement… Certes, un conseil d'instruction n'est pas un procès, il n'y a pas une partie qui accuse ou une autre qui défend, mais vous avez besoin d'un maximum d'éléments pour

évaluer les évènements graves qui se sont déroulés. Et, dans votre dossier, vous avez noté : « Charge cognitive saturante ? À creuser ».

La connexion avec le porte-avions étant finalement établie, le conseil d'instruction va pouvoir commencer. À l'heure prévue, tant mieux, car les sages prendront le temps qu'il leur semblera nécessaire pour statuer sur l'avenir du jeune pilote au sein du groupe aérien embarqué. Vous connaissez la chanson, alors vous avez bloqué tout l'après-midi dans votre agenda. Un rapide coup d'œil à vos pairs, vous êtes le chef de patrouille le plus expérimenté autour de la table, vous avez même formé certains des autres commandants : votre avis pèsera lourd dans la balance et vous en êtes conscient.

Après quelques mots chaleureux échangés avec vos camarades en mer depuis plusieurs mois, l'ordre du jour est énoncé par l'officier rapporteur : les faits seront présentés et analysés dans leur globalité, le dossier épluché et discuté. Puis le stagiaire sera invité à entrer ; il présentera sa vision des choses, des questions lui seront posées. Enfin, le conseil délibérera sur la poursuite ou non de sa progression avec comme principes absolus la recherche d'équité et le bien commun.

L'officier rapporteur procède au rappel des faits.

Rappel des faits

« Mission d'entraînement au combat rapproché. Deux avions BLUE AIR contre un avion RED AIR.

Vol au profit du pilote stagiaire, le numéro 2 des BLUE AIR (les deux autres pilotes, très expérimentés sur Rafale Marine, sont qualifiés CP[3]).

Zone de travail habituelle. Belle météo.

1er évènement : au cours de la première présentation, le numéro 2 des BLUE AIR vient en soutien de son leader, engagé contre l'avion RED AIR en position défensive (cas à l'étude, abordé en profondeur au cours du briefing avant vol). Pour ce faire, il effectue une manœuvre agressive vers le bas et place son avion sur une trajectoire très à piquer, générant un excédent de vitesse qu'il tarde à détecter. Sa mauvaise gestion de l'énergie conduit à un rapprochement non maîtrisé entre les deux appareils. Le RED AIR annonce une première interruption de combat. Après un rappel à l'ordre sur la cinématique prévue, le leader des BLUE AIR décide de poursuivre la mission.

L'exercice est refait et il se déroule normalement.

2e évènement : au cours du troisième exercice, le numéro 2 des BLUE AIR se retrouve engagé contre le RED AIR dans une spirale descendante vers le plancher de combat[4] (cas en révision, abordé succinctement dans le briefing avant vol). L'engagement est neutre, aucun pilote n'a l'avantage. Alors que les deux avions se rapprochent rapidement de l'altitude de sécurité, le RED AIR initie une transition souple du plan vertical vers le plan horizontal, le numéro 2 des BLUE AIR tarde à l'effectuer. Quand il finit par lancer sa manœuvre, désormais obnubilé par le fait de ne pas percer le plancher de combat, il prend une trajectoire conflictuelle avec celle de l'avion RED AIR. L'instructeur ordonne au stagiaire d'effectuer une manœuvre d'évitement. Sans réelle réaction de sa part, le RED AIR réalise lui-même l'évitement et annonce une deuxième interruption de combat.

Le leader des BLUE AIR décide d'interrompre la mission et de rentrer au terrain. Il propose au commandant de la flottille d'effectuer une réunion leaders avec tous les chefs de patrouille de la formation. Après analyse vidéo, ces derniers abondent dans le sens des deux instructeurs en qualifiant les deux croisements de presque-collisions. Le

commandant de la flottille décide d'arrêter le stagiaire de vol de manière temporaire et demande la tenue du conseil d'instruction de ce jour. »

L'officier rapporteur a terminé et il laisse la parole à l'assemblée.

***

Comme souvent après le rappel des faits, on pourrait entendre une mouche voler… Non pas que les circonstances soient complexes, mais parce que chacun d'entre vous prend le temps de les analyser au travers de son propre prisme d'instructeur. Et puisque le moment est solennel – par la teneur des évènements graves qui vous ont réuni –, vous avez choisi de ne pas vous précipiter : vous n'allez pas traiter des affaires courantes aujourd'hui, c'est bien pour cette raison que ce conseil des sages existe d'ailleurs…

Piliers de la chasse embarquée, vous en êtes aussi sa mémoire. Des collisions entre avions sont déjà arrivées et vous vous remémorez la façon avec laquelle ces moments douloureux avaient été traités. Si, encore une fois, chaque histoire est différente, certaines ont malheureusement fait jurisprudence…

D'une voix forte, vous avez un doute sur la qualité du micro de la visioconférence, vous prenez la parole en premier :

« Si je devais qualifier ces deux croisements, je les qualifierais de dangereux et d'imprévisibles. Dangereux parce que dans les deux cas, les avions finissent très proches l'un de l'autre. Plus proche, c'était dedans… Imprévisibles parce qu'en 16 ans de GAé[5], j'ai rarement vu de manœuvres aussi grossières dans des conditions de vol aussi favorables. Et surtout, jamais deux fois dans le même vol. Messieurs, je vous pose la question : que faisons-nous d'un pilote imprévisible et dangereux dans la chasse embarquée ? »

Vous avez pris parti : vous vous ferez l'avocat du diable. Autodésigné. Pas le rôle le plus facile à tenir mais ô combien nécessaire au débat contradictoire. Vous avez effectué un long travail de préparation et connaissez le dossier en profondeur ; quelle que soit votre intime conviction, vous devez bien ça à ce jeune pilote… Fort de votre grande

expérience, vous avez élaboré une hypothèse qui vous semble solide. Mais plutôt que de la livrer à brûle-pourpoint, vous avez décidé de la challenger auprès du groupe. Car vous n'êtes pas omniscient – qui l'a jamais été ?

« Tu dis qu'il est imprévisible et dangereux mais ça n'est pas du tout ce qui ressort de son dossier de progression, relance un des membres du conseil. Au contraire, il est reconnu comme étant un pilote sûr et adroit dans tous les comptes rendus de formation, en France comme aux États-Unis.

— Et je suis complètement d'accord avec toi ! lui répondez-vous de manière amicale. »

Après la mouche qui vole, voilà un ange qui passe. Mais le groupe a compris votre intention et il attend la poursuite de la dialectique. Vous relancez :

« Comment un pilote sûr et adroit durant toute sa formation deviendrait-il imprévisible et dangereux une fois arrivé chez nous ? À moins que tous les autres se soient gourés ? »

La question est purement rhétorique, vous vous arrêtez là. Encore une fois, votre but n'est pas de rallier, coûte que coûte, les membres du conseil à votre idée. Quelques sourires en réponse à votre question, la phase de réflexion est véritablement lancée :

« D'ailleurs, dans la phase de combat rapproché à deux avions, il a obtenu de bons résultats. Je pense que nous pouvons écarter l'hypothèse du manque de technicité, dit l'officier rapporteur en faisant défiler notes et appréciations sur le grand écran. »

Quelques hochements de tête. Les notes sont comparées à celles de ses camarades, effectivement, pas grand-chose à dire.

« Cette phase de vols remonte à quasiment six mois, intervenez- vous. »

Le commandant de la BAN demande à faire agrandir le tableau afin que chacun puisse lire les petites cases sous les intitulés de mission. Effectivement, tous les vols de combat à deux avions ont été effectués avant les permissions de l'été précédent. Autant dire une éternité pour un pilote avec une si faible expérience…

« Quelles sont les missions qu'il a faites entre les phases de combat à deux puis à trois avions, demande le commandant de la BAN. »

L'officier rapporteur précise que le stagiaire a principalement réalisé des missions consacrées aux appontages simulés sur piste (ASSP) avant sa qualification à l'appontage de jour sur le Porte-avions Charles de Gaulle et qu'il a effectué environ deux vols par semaine.

Voilà un point très intéressant que vous aviez déjà noté. Plusieurs années auparavant, quand vous étiez encore l'officier en charge de la formation et de l'instruction des pilotes, vous utilisiez un chiffre d'or : quatre. Comme pour des athlètes de haut niveau, vous cibliez un « taux d'effort » de quatre missions par semaine pour l'entraînement de vos poulains ; trois vols et une séance de simulateur pour une journée de travail de fond (conférences et approfondissement des connaissances techniques et tactiques).

Au-delà de quatre missions par semaine, les stagiaires progressent plus vite pendant un temps mais ils peuvent montrer des difficultés d'assimilation à un moment. Le risque : stagnation voire régression à moyen terme.

Avec moins de quatre missions par semaine, les stagiaires développent moins vite les automatismes et peuvent présenter des difficultés à consolider les fondamentaux (comme le combat rapproché à deux avions par exemple…). Le risque : contre-performance à court terme et effondrement quand le rythme s'accélère.

Chaque pilote est différent et votre chiffre d'or n'est qu'une base de travail qu'il faut adapter à chacun. Néanmoins, il semble évident que le pilote auquel vous vous intéressez aujourd'hui n'a pas assez volé les semaines passées et ce qui est certain en l'occurrence, c'est que son rythme de vol est un point sur lequel votre institution lui est redevable. Pour autant, votre petite voix, celle de l'intuition, vous susurre que cet aspect du dossier n'est pas la véritable cause des évènements ; vous l'avez d'ailleurs déjà quasiment classé dans la colonne « facteur aggravant ».

« J'ai lu dans son dossier que sa qualification à l'appontage s'est révélée être quelque peu laborieuse, ajoutez-vous. »

Le directeur des officiers d'appontage, chef de patrouille lui aussi, a encadré la qualification du stagiaire. Il prend la parole :

« Oui, en-dessous de la norme. On lui a donné quelques ASSP supplémentaires. Il a finalement été qualifié à bord. Juste dans la moyenne. Mais ce n'est pas le futur tricot bleu[6], je peux vous l'assurer ! Il s'est mis une forte pression durant cette phase et il a eu du mal à s'en défaire.

—Il s'est mis la pression ou il était moins disposé à encaisser le stress inhérent à la qualification ? Encore une fois, il est identifié comme quelqu'un qui, intrinsèquement, sait gérer son stress. C'est même écrit de la main du commandant du VT-7[7] ! Ses camarades m'ont dit qu'il venait d'être papa pour la seconde fois. Tout va bien chez lui ?

C'est au tour du médecin de prendre la parole. Vous écoutez très attentivement ce qu'il a à dire car, très apprécié par la communauté, il fait même carrément partie du triangle de confiance de certains pilotes. Il confirme que tout va bien dans la vie personnelle du stagiaire mais que celui-ci traîne effectivement une légère fatigue depuis la naissance de son enfant. Rien de rédhibitoire. Il enchaîne en disant qu'il est toujours très motivé et qu'il n'y a aucune contre-indication médicale à la poursuite de sa progression.

Vous rayez la mention « fatigue chronique » des notes que vous aviez prises. Votre trait au feutre embarque vos pensées, vous exercez une profession si particulière que parfois vous avez l'impression que le système vous apprendrait presque à travailler fatigué… Vous vous rendez compte quasiment instantanément que votre attention divague, alors vous la ramenez sur la discussion en cours. Vous n'avez rien raté.

***

Une heure est passée. Tous les éléments du dossier, en tout cas ceux en votre possession, ont été discutés. Le moment est venu de faire entrer le stagiaire, vous ne pouvez pas avoir une compréhension globale de la situation sans la vision du principal intéressé. Vous devez être prêts à tout entendre car le pilote concerné a eu le temps de faire son introspection pendant les jours qui lui ont été donnés ; une phase incompressible liée

au « facteur humain », l'institution le sait et elle veille à ça : sortir de la phase de sidération, prendre du recul et organiser ses pensées, il est arrivé que certains pilotes qui passaient en conseil d'instruction, pourtant loin d'être des causes perdues, entrent dans la salle et disent : « J'arrête ».

Avant que l'officier rapporteur n'aille chercher le jeune pilote, vous provoquez un rapide tour de table afin de rappeler les points à éclaircir et les questions à poser. Le groupe est en phase, vous êtes prêts à le recevoir. Le stagiaire entre dans la salle, échanges d'usage, il s'assoit à la table carrée. La balle est maintenant dans son camp, il pourra orienter le débat afin d'essayer de convaincre.

Le jeune pilote reconnait la gravité des évènements qui lui sont reprochés. Dans l'action, il affirme ne pas avoir été conscient de la dangerosité de ses trajectoires. Il n'a pas détecté son excédent de vitesse ou encore la proximité du plancher de combat, malgré l'alarme dans son avion. Il y a beaucoup réfléchi depuis et avoue s'être fait peur *a posteriori*… Cela confirme vos craintes : ses mots – « pas conscient », « peur a posteriori » –viennent rebondir sur le son et les images de la vidéo…

Ce pilote semble montrer un problème de gestion de la charge cognitive et avoir une mauvaise conscience de situation dans les phases de vol plus « denses », comme à l'appontage ou en combat rapproché. Il aura même été victime d'une forme de surdité attentionnelle, symptôme avéré de surcharge cognitive, en ne réagissant pas à l'alarme lui signifiant le rapprochement du plancher de combat. Le recoupement de tous ces éléments laisse présager que le jeune pilote a vraisemblablement atteint son « niveau d'incompétence » malheureusement. Quelle sera son incursion sous la norme attendue à la prochaine situation un peu trop chargée pour lui ? L'institution n'a pas pour habitude de prendre les paris quand ce genre de doutes émergent. Il ne serait pas le premier, encore moins le dernier : les avions de dernière génération sont de plus en plus

exigeants cognitivement parlant et quand les choses vont plus vite, ou trop vite en l'occurrence, certains pilotes atteignent leurs limites.

Alors que votre hypothèse initiale se confirme, celle de limites cognitives atteintes dès que la charge est plus forte (rédhibitoire pour la suite d'une progression au sein de la chasse embarquée), le stagiaire renchérit : il affirme avoir eu beaucoup de difficultés à suivre le rythme des vols cette semaine-là, notamment sur les journées où « il a doublé ». Il aurait aimé pouvoir bénéficier d'un peu plus de temps pour assimiler cette nouvelle discipline exigeante, surtout après un rythme de vol décousu auparavant, lié à son congé paternité notamment. Vous jetez un coup d'œil à vos pairs, incrédule, puis regardez à nouveau le stagiaire. Vous n'êtes pas sûr d'avoir bien compris :

« Tu as fait deux vols par jour cette semaine-là ?

– Oui, même si certaines missions ont été interrompues à cause de la météo. »

Il se retourne vers l'écran et confirme que les vols MPE[8] n'apparaissent pas dans le tableau…

Vous êtes moralement tombé de votre chaise : afin de rattraper le retard pris dans la formation du stagiaire, le bureau activité de la flottille a fait voler le stagiaire au même rythme que les chefs de patrouille, sans planifier de reprise progressive après une longue phase en dents de scie ! Même pour des pilotes expérimentés, ce genre d'à-coups est toujours délicat à absorber.

Vous avez deux nouvelles questions :

« Quel est ton niveau de confiance dans ce que tu fais en ce moment ?

— Je dois vous l’avouer, j’ai un peu perdu confiance en moi. Ma qualification à l’appontage m’avait déjà fait douter et aujourd’hui, je me retrouve devant vous…

— Je comprends. Et ton niveau de motivation ?

— Intact, j’ai toujours très envie de continuer. Si vous m’en donnez l’opportunité. »

Vous n’avez plus de question.

***

Alors, cher lecteur, chère lectrice, que proposez-vous ?

1. Le stagiaire doit être arrêté de progression.

2. Le stagiaire peut reprendre les vols. Si oui, dans quelles conditions ?

Analyse de la situation et résolution

Voilà ce que j’ai dit ce jour-là :

« La cause racine de ce qui nous a fait nous réunir aujourd’hui est bien une perte de lucidité de BND quand les choses s’accélèrent. Cela le conduit de temps en temps à faire des incursions sous le niveau minimum attendu et à engager la sécurité. Sa propre sécurité et celle de la patrouille. Le problème, c’est qu’on ne sait pas dire jusqu’où cela peut aller. J’ai pour ma part déjà utilisé tous mes “jokers” dans ma carrière et, dans trois mois, je serai parti, je ne volerai plus avec lui. Alors, puisque nous ne l’avons pas non plus mis dans de bonnes conditions et que nous lui sommes redevables sur ce point, je vous pose la question : Est-ce que vous êtes prêts à faire à nouveau confiance à BND afin de lui donner une nouvelle et dernière chance ? »

Avant d’aller plus loin, revenons sur la méthode de débriefing. Pour cela, je vous propose d’utiliser le canevas ci-dessous.

Canevas de débriefing
(à adapter à l'organisation)

Étape 1. Préparation du débriefing

Individuellement, auto-évaluation (à chaud) :

• SCAN ;

• recueil des données brutes.

Par groupes, déconstruction (à chaud) :

• analyse des données brutes ;

• préparation des items de débriefing. Définir qui parle/quand/sur quoi (en fonction des tâches allouées en pré-mission ou utilisation d'un guide standardisé).

Étape 2. Exécution du débriefing

Tous participants, en présentiel, enseignements et axes d'effort (à froid) :

Reconstruction = « Que s'est-il passé ? »

• rappel des objectifs fixés ;

• exposé des faits de manière chronologique ;

• respect des différents « contrats » (mise en place des interactions, observance des échéances, qualité des canaux de communication…).

=> La mission est-elle remplie ? Oui/non/partiellement.

Analyse = « Qu'aurait-on pu faire différemment ? »

• points saillants (pas les erreurs communes mais les écarts importants) ;

• facteurs aggravants éventuels ;

• correctifs identifiés.

Synthèse (approche systémique) = « Et demain ? »

• cause racine du succès ou de l'échec de la mission ;

• enseignements majeurs (trois maximum) ;
• axes d’effort individuels et collectifs.

Afin de vous expliquer en détail la manière d’utiliser le canevas de débriefing, scannez le QR-code et retrouvez-moi en vidéo.

À tout de suite.

http://dunod.link/kn5ro39

Observer le système

Les systèmes dans lesquels nous évoluons peuvent être qualifiés de complexes : il est très difficile de comprendre et de maîtriser toutes les interactions entre les éléments qui les composent. Pour autant, c’est un effort que nous devons faire afin d’être les plus clairvoyants possibles dans nos prises de décision. Avant même d’observer un système, il est donc primordial d’être lucide sur notre propre niveau de conscience de la situation. C’est pour cette raison que je préconise d’effectuer systématiquement un SCAN avant chaque débriefing de mission. Cela permet de se concentrer sur les évènements importants en lien avec le moment.

Un débriefing se prépare comme une mission. Dans un premier temps, il s’agit de recueillir un maximum de données brutes (résultats chiffrés,

indicateurs, etc.) avant de commencer à les analyser. Même si certains éléments ne vous semblent pas pertinents initialement, recueillez-les quand même. Pour exemple, dans la préparation du conseil d'instruction de BND, les vols non notés (interrompus à cause de la mauvaise météo) n'ont, au départ, pas été présentés… Pour autant, à cause de la charge de travail qu'ils ont générée (deux vols par jour), ils ont participé, même indirectement, à la mauvaise performance en vol de l'intéressé (charge de travail trop importante après une activité peu dense).

Comprendre les interactions

Après avoir collecté toutes les données disponibles en lien avec le sujet à débriefer, il faut de manière très factuelle les resituer dans le temps. Rappeler les faits de manière chronologique est une très bonne façon de remobiliser les esprits avant d'élargir l'analyse et de comprendre finement les interactions entre les différents éléments.

Une fois ce travail effectué, votre attention doit se porter sur les écarts constatés et les correctifs qui auront ou non été apportés. Vous devez tenir compte également de tous les facteurs aggravants qui auraient pu entraver le bon déroulement de la mission. À chaque instant, faites attention à bien mettre en perspective les liens entre les causes et les effets et ne tombez pas dans le piège de ne vous concentrer que sur les symptômes et non sur les origines du ou des problèmes rencontrés.

À la fin de cette analyse, vous serez en mesure d'en dégager une cause racine et pourrez émettre des recommandations sur l'organisation du travail au sein de votre organisation.

Dégager des axes d'effort individuels et collectifs

À la fin du débriefing, chacun doit repartir avec des axes d’effort individuels et collectifs à appliquer dans les jours ou les mois qui suivront. N’acceptez jamais de quitter la pièce sans objectif particulier : cela signifierait que le débriefing n’est pas allé au bout de la démarche et que le travail fourni n’a pas porté ses fruits…

BND a revolé. Avec un programme et à un rythme conçus pour lui redonner une chance. En parallèle, les membres du conseil d’instruction ont demandé aux officiers qui planifient l’activité de veiller à mieux répartir les missions entre les stagiaires : quatre vols d’instruction par semaine pour chacun.

1. BND : trigramme utilisé en remplacement du vrai trigramme du pilote. Les trigrammes sont les trois lettres qui apparaissent sur le casque des pilotes : la première lettre du nom, une lettre « milieu » ainsi que la dernière lettre. Par exemple, mon trigramme est BTT, pour Berthelot.

2. RED AIR : avion ami simulant un ennemi et présentant pour entraînement une opposition aérienne aux forces amies BLUE AIR.

3. CP : chef de patrouille, plus haute qualification tactique.

4. Plancher de combat : à l'entraînement, le plancher de combat, ou altitude de sécurité, simule la surface terrestre. Nos textes définissent sa hauteur, notamment en fonction de l'expérience du pilote. Ici, la marge par rapport au sol était très importante et le fait de venir « creuser » sous la valeur n'aurait pas engendré de danger immédiat pour le stagiaire.

5. GAé : Groupe aérien embarqué.

6. Tricot bleu : pilote qui termine 1er du classement à l'appontage (sur environ 50 pilotes). Petit challenge interne pour la saine émulation de groupe, chaque appontage étant systématiquement évalué par les officiers d'appontage (OA). Votre meilleur classement : 3^{e}, saison 2012-2013, derrière… deux OA…

7. VT-7 : escadron de l'US Navy au sein duquel sont formés les pilotes de chasse de l'aéronautique navale.

8. MPE : Mission partiellement effectuée. Certains items du programme de vol n'ont pu être réalisés et sont à reporter sur la prochaine mission d'instruction.

Conclusion

Si les pilotes de chasse de l'aéronautique navale ont chacun un trigramme, la coopération de haute intensité en a un elle aussi : CHE, pour « Coopération de Haute intensitÉ ».

La lettre C pour les piliers conscience, confiance et communication.

La lettre E pour les piliers envie, énergie et enseignement.

Au centre du trigramme, la lettre H supporte les six piliers, elle représente les fondations de la coopération de haute intensité. Et si les 3-CO sont les valeurs de la coopération de haute intensité et les 3C/3E les compétences qui la portent haut, alors les 3H (humilité, honnêteté et habitus[1]) sont les vertus fondatrices qui permettent d'en lancer la construction.

L'humilité face à nos limites et nos erreurs.

L'honnêteté intellectuelle dans notre démarche de confiance et de gestion de la cognition.

L’habitus comme une marque de fabrique de notre capacité à communiquer et à dégager des enseignements dans la durée.

Tout au long de cet ouvrage, j’ai choisi de vous immerger dans des histoires qui mettent en avant la nécessité d’incarner ces vertus avant même d’essayer de mettre en place la coopération de haute intensité.

Vous pouvez désormais ouvrir la verrière et desserrez votre pantalon anti-G, votre mission est terminée. Pour aujourd’hui.

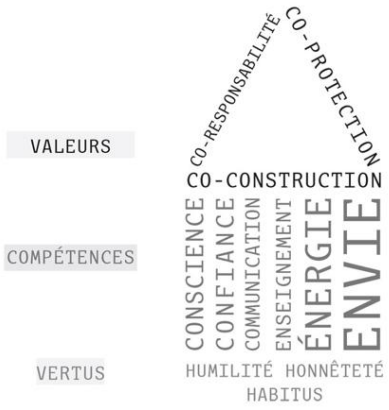

Figure 8.1 – La construction de la coopération de haute intensité

1. Habitus : pour le coopérateur, l’habitus est une manière d’être, une allure générale, une disposition d’esprit. Pour le groupe, l’habitus est un comportement acquis, une caractéristique sociale, transmissible au point de sembler inné.

Postface

Je me suis parfois demandé quel était le lieu le plus dangereux du monde. En posant la question autour de moi, en lisant des articles sur le sujet, je suis arrivé à la conclusion que c'était certainement le pont d'envol d'un porte-avions. Nous avons là une ville flottante, d'une complexité incroyable, évoluant dans un environnement d'une incertitude majeure : la mer, la houle, les vents, les changements de météo. Un pont d'envol de porte-avions voit se poser plusieurs fois par heure, chaque jour, chaque nuit, des avions de chasse. Des avions chargés de carburant, de munitions. Sur ce pont d'envol, des dizaines de personnes s'agitent, se croisent, alors même qu'un appareil apponte et qu'un autre se prépare à être catapulté. Il y a là tous les ingrédients pour qu'un accident se produise chaque minute. Et pourtant, malgré tous ces facteurs de risque et de danger, le pont d'envol d'un porte-avions est certainement un des lieux les plus sûrs du monde parce que toutes les femmes et tous les hommes embarqués sur ce navire savent que la performance n'est pas négociable.

Leur performance est collective : on n'est jamais bon tout seul dans ces métiers. Il n'y a pas de héros meilleur que les autres, la compétence globale est largement supérieure à la somme des compétences individuelles et c'est l'équipage qui prime sur tout le reste.

Leur performance est perfectible : on n’a jamais fini de tailler sa pierre, et chaque jour, on apprend, on travaille, on perfectionne. Par le débriefing, par la formation, par l’entraînement, par l’innovation, chaque membre d’équipage devient meilleur chaque jour. L’humilité est alors une force qui pousse chacun à se surpasser au service des autres et de la mission.

Leur performance est coopérative : il y a des modes de fonctionnement commun, une façon de communiquer particulière, une bienveillance fondamentale parce que chacun à sa place dans l’équipe, quel que soit son grade, son rôle, son expérience, sa compétence. La confiance est un ciment durable : confiance en soi, confiance dans l’équipe, confiance hiérarchique, confiance dans la mission et confiance dans l’histoire.

Le livre de Vincent Berthelot est une immersion incroyable dans la combinaison d’un pilote de la chasse embarquée. Au-delà de la haute intensité qu’il nous fait vivre en évoquant les missions au cours desquelles il a mis ses équipes à l’épreuve, il nous livre sa vision de la co-responsabilité, de la co-protection, de la co-construction et de la confiance au sens large. Merci de ton engagement, Vincent. Ton engagement à protéger tes compatriotes et ton pays. Ton engagement à inspirer et transmettre ton expérience et ta bienveillance pour faire un monde meilleur.

Laurent Combalbert, négociateur professionnel
(ex-RAID) et président de TTA

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library